Familias empresariales en México

Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX

Araceli Almaraz
Luis Alfonso Ramírez
(coordinadores)



Familias empresariales en México

Sucesión generacional y continuidad en el siglo xx

Familias empresariales en México

Sucesión generacional y continuidad en el siglo xx

Araceli Almaraz
Luis Alfonso Ramírez
(coordinadores)



El Colegio
de la Frontera
Norte

Familias empresariales en México, sucesión generacional y continuidad en el siglo XX / Araceli Almaraz, Luis Alfonso Ramírez, coordinadores. — Tijuana : El Colegio de la Frontera Norte, 2018.

1.8 MB

E-ISBN: 978-607-479-295-9

1. Empresas familiares — México — Historia — Siglo XX. 2. México — Genealogía. I. Almaraz Alvarado, Araceli. II. Ramírez, Luis Alfonso. III. El Colegio de la Frontera Norte (Tijuana, Baja California).

HD 62.25 F3 2018

Esta publicación fue sometida a un proceso de dictaminación doble ciego por pares académicos externos a El Colef, de acuerdo con las normas editoriales vigentes en esta institución.

Primera edición en formato impreso, noviembre de 2016.
Primera edición en formato electrónico, 29 de junio de 2018.

Carretera escénica Tijuana-Ensenada km 18.5
San Antonio del Mar, 22560,
Tijuana, Baja California, México
www.colef.mx

E-ISBN: 978-607-479-295-9

Coordinación editorial: Érika Moreno Páez
Corrección y formación: Editorial Página Seis
Última lectura: Hilda Rosas y Lucía Valencia Chávez
Diseño de portada: David Pérez

Hecho en México/*Made in Mexico*

Índice

Parecen nuevas, pero las familias empresariales llevan navegando muchos años. Prólogo a la edición digital

Araceli Almaraz
Luis Alfonso Ramírez

Es un asunto de tiempo. La prosperidad de mi empresa es un asunto de tiempo. Mis abuelos y mis padres lo sabían. Esperamos, invertimos. Permanecimos juntos. En mi área de negocios nada se consigue rápido.

Estoy regresando de viaje. Me llevó tres años y medio conseguir los contratos. Pero lo hice. Finalmente construimos todos los muelles necesarios. Casi un puerto nuevo. Tenemos la totalidad del transporte de granos a ese país. Y vamos por gran parte de la de los combustibles. La flota de barcos y los contenedores están asegurados por varios años. Claro, yo tengo que pasar la mayor parte de la semana allí. En realidad a México vuelvo cada quince días.

Mi esposa lo sabía desde que nos casamos. Tengo dos hijos adolescentes. Ya se acostumbraron. Es la única forma. Quieres progresar, tienes que sacrificar. Pero está la familia. Mi hermano se hace cargo de la parte financiera de la empresa y de la carga de los otros puertos del Golfo [de México] y del Caribe, que también atendemos. Y mi padre sigue a cargo de toda la administración y los contactos con sus socios de otros países. En especial las navieras. Trabaja con ellos desde hace cuarenta años. Es el presidente del consorcio. Mi hermano y yo somos vicepresidentes.

Nos encargamos de aprovisionar combustibles y granos en Yucatán, en Veracruz, en Tamaulipas. En varias islas del Caribe. En distintos países de América del Sur. Desde hace años. Un tiempo estuvimos también en algunos puertos de Estados Unidos, pero allí después decidimos arrendar y subcontratar. Uno puede instalarse con pocos millones de dólares, pero es muy caro mantenerse competitivo allí. Hay compañías mucho más grandes que nosotros que operan en todos los puertos del mundo. Son socios de bancos. No pudimos competir a la larga. Y están los seguros. Se necesita mucho

dinero. Nos replegamos mejor a México, el Caribe y América Latina. Aquí está nuestro nicho.

Este negocio lo comenzó mi padre hace casi cincuenta años, pero lo hizo sobre los barcos y las relaciones internacionales de mi abuelo materno, su suegro. No transportábamos lo mismo que ahora. El principal negocio de la familia de mi madre eran las minas de sal. Exportaban a todo México, al Caribe, a América latina. Pero llegó un punto en el que necesitaban sus propios canales de transporte marítimo. Sus contactos en los puertos. Compraban o, mejor aún, arrendaban barcos, y después contenedores. En algunos casos tuvieron que construir sus propios muelles en distintos países. Allí entró mi padre al negocio. La red de transporte de sal ya había sido organizada por mi abuelo, pero necesitaba ampliarse, modernizarse. Se casó con mi madre y lo contrataron. Fueron muchos años de viajar y conocer los puertos.

Cuando murieron mi abuelo y su hermano, herederos del antiguo negocio de las minas de sal, la familia se desgarró en conflictos. No entraré en detalles personales. Se acabo el negocio de la sal. Con la herencia de mi madre, mi papá le metió dinero a lo que ya sabía hacer: el transporte marítimo. Y así nos hicimos de barcos y de muelles. Propios, alquilados, arrendados. De todo. Ya aprendimos qué es lo mejor en cada etapa y cada país. Vendemos, compramos o construimos.

Ya ve, aunque la compañía que acabo de formar en Centroamérica tiene apenas cinco años, en realidad nuestro negocio tiene más de cincuenta. He visto surgir y quebrar toda clase de empresas en este negocio del transporte marítimo. Aquí se precisa tiempo, experiencia y las relaciones de la familia. No basta el dinero. Quien no los tiene rara vez dura. Nosotros tuvimos a mi abuelo, tenemos a mi padre. Precisas de crédito y de mucho capital, que de nuevo, sólo se consigue con el tiempo. De relaciones. Hay que tratar a gente en muchos países, que te tengan confianza. No conozco ninguna gran empresa en mi ramo que tenga menos de 40 o 50 años. Parecen nuevas, porque abren nuevas compañías, pero las familias que conozco tienen navegando de una u otra forma desde sus abuelos [...] O incluso antes. Los empresarios recién llegados, bueno, ellos no tienen familia (G. D. R., comunicación personal, 4 de junio de 2018).

La entrevista a este singular y exitoso empresario dedicado al transporte naviero internacional de carga a gran escala –tercera generación de familia empresarial, 43 años de edad, 18 de experiencia en su ramo y vicepresidente de su corporación–, pone sobre la mesa temas centrales que hay que discutir cuando estudiamos el mundo que conjunta a la empresa y a la familia en México. El primero, como él mismo dijo, es el tiempo. Cuando

se estudian las empresas como unidades de negocios en sí mismas, de cualquier tamaño y sector económico, tratamos de entenderlas en su momento y actualidad, y aunque el tiempo –antigüedad y duración– sea un factor importante para explicarlas, suele ser de menor relevancia frente a su capacidad de funcionar competitivamente en su sector de mercado en el momento en que las estudiamos.

La importancia del tiempo aumenta si en vez de fijarse en la empresa como unidad de negocios se le ve como una empresa familiar. De cualquier manera, la naturaleza de las relaciones familiares, como los códigos de parentesco, la cooperación y el conflicto en la operación cotidiana de la empresa, se imponen como elementos para comprenderlas mejor en el corto plazo. El tiempo ayuda a comprender el origen y el futuro de la empresa familiar, en especial si se trata de una unidad de negocios formal y no de subsistencia, pero no es crucial para explicar su funcionamiento y competencia. Hoy más que nunca el estudio de las familias empresariales adquiere centralidad en círculos especializados de la economía, la historia económica, la administración, la sociología, la historia regional, la antropología, la geografía económica, e incluso –podríamos decir– la etnografía.

Cuando se estudian las familias empresariales, en cambio, se está hablando de un conjunto de actores colectivos que a su vez componen y vinculan diversos actores mercantiles que suelen funcionar como un sistema integrado, donde la forma que adquieren las relaciones sociales y parentales imbrican procesos de innovación, internacionalización y adaptaciones tecnológicas, entre muchos otros.

Es cierto que son múltiples los lazos que unen al conjunto de empresas que manejan los distintos miembros de una familia, que las empresas deben solucionar problemas inmediatos como el acceso a crédito, los vaivenes del mercado y sus demandas y que en cada decisión influye el grado de propiedad de los distintos socios y su posición en la estructura de parentesco. Sin embargo las estrategias que permiten competir con éxito a las empresas que han sido forjadas por distintas generaciones de una familia se comprenden mejor y adquieren sentido cuando estudiamos precisamente a esas generaciones que a lo largo de los años las construyeron. Estas generaciones generalmente se mezclan y se encuentran en

funciones, administrando con distintos niveles de autoridad el conjunto de negocios y corporativos que constituyen los activos de una familia a lo largo del tiempo.

De 2000 a la actualidad se identifica en México un mayor número de trabajos publicados que aluden a familias y empresas, pero no con el objetivo de discutir ambas dimensiones. El peso de la familia se da por añadido y no necesariamente se discute desde lo conceptual. También encontramos trabajos que, desde la perspectiva biográfica, revelan tímidamente el peso de la familia empresarial en México.

La perspectiva conceptual y de larga data que ofrecemos en este libro, a partir de las trayectorias familiares analizadas por las autoras y autores que participaron en la obra, refrenda lo que desde un inicio considerábamos vital, y es que el México moderno no puede comprenderse sin la presencia de las familias empresariales y de las empresas familiares; nos invita a pensar que el origen de un negocio, su consolidación y su trascendencia, se producen a través del tiempo y de las generaciones de una o varias familias. Nos remite a su vez a procesos que van más allá del entorno inmediato y que no necesariamente son el reflejo de bonanza. Las trayectorias que se reconstruyen en este libro nos hablan de momentos de auge y crisis. No hay una línea que defina el futuro de las familias empresariales en México; lo que observamos son momentos clave en la supervivencia de las empresas y las familias, así como esquemas que denotan una cierta manera de enfrentar crisis en sus distintas escalas. Las generaciones configuran familias empresariales que no siempre conducen a principios y finales felices, denotan cambios y ajustes: incluyendo los desplazamientos territoriales y la extinción de negocios.

En otras palabras, las familias empresariales deben estudiarse en su comportamiento a largo plazo y se deben conocer al menos dos, idealmente tres, o más generaciones, al igual que los grupos de parentesco que las integran. La empresa familiar de base nuclear, las empresas de familias nucleares con miembros de la familia extendida, así como las empresas familiares que se apoyan en miembros que no son de la familia, enarbolan en el tiempo vías de adaptación y asociación que también han evolucionado con el tiempo y que es necesario debatir.

Sin este conocimiento, se deja de comprender la lógica reproductiva de las familias a lo largo de varias décadas y las vías de conformación de los diversos tejidos empresariales. Sin su estudio no se podrán tampoco entender a cabalidad la competitividad y muchas de las razones que se encuentran detrás de las tomas de decisión empresarial. Una visión sincrónica puede, indudablemente, explicar a detalle cómo funciona y opera un corporativo o empresa en un momento determinado, o bien, cómo se forma y mantiene una empresa familiar específica. Pero sin una visión diacrónica, que normalmente se logra siguiendo la dinámica de las diversas empresas de una misma familia a lo largo del tiempo, difícilmente se comprenderán los procesos de acumulación de largo plazo y la configuración de las grandes familias empresariales.

Por ello, la familia empresarial es una unidad de análisis distinta, y en ella el tiempo es la primera variable crucial que se necesita analizar. La familia –abuelos, padres e hijos– necesita de tiempo para reproducirse con éxito y alcanzar movilidad social. Las familias empresariales se van formando a la vez que se vuelven cada vez más densos los lazos de parentesco y aumentan los grupos de afiliación, los parentescos por matrimonio y también las redes políticas en torno a las empresas pioneras y a las que van emergiendo con cada generación. El capital que logran las familias empresariales no es sólo económico, ellas representan la acumulación de capital social y cultural, la continuidad de alianzas matrimoniales y favores políticos que transitan de la empresa a la familia y viceversa, en un proceso de ensamblaje mutuo de varias instituciones. Gran parte del éxito de una familia empresarial radica en su capacidad para lograr que circulen los diversos tipos de capital que acumulan sus miembros tanto entre sus diversas empresas como con sus nuevas familias, lo que les permite optimizar su operación cotidiana.

Generar con éxito una estrategia de redes sociales para hacer circular dinero, información y lealtades entre los miembros de la familia y sus empresas es clave para comprender las maneras cotidianas de actuar en el mundo de los negocios en diferentes épocas. La capacidad de manejar los mecanismos de autoridad y filiación parental, así como el conflicto familiar interno, es lo que les permite heredar los distintos tipos de capital

acumulado a las nuevas generaciones y asegurar, finalmente, la movilidad social de la familia en el conjunto y el largo plazo. La familia es el dispositivo social y cultural que mejora las oportunidades para crear nuevas empresas y hacer crecer las ya existentes. Por ello, al estudiar a las familias empresariales no importa tanto la lógica específica de funcionamiento de una empresa en particular, sino las estrategias de larga duración del conjunto de empresas en relación a la familia misma.

Las estrategias de las familias empresariales constituyen un sistema que involucra tanto lo parental como lo empresarial y les permiten ocupar nuevos nichos de mercado y establecer diversos tipos de cadenas productivas a lo largo de los años. Al mismo tiempo, la diversificación de recursos, actividades sociales y mercantiles y la multiplicación de sus miembros, les otorgan la flexibilidad necesaria para cambiar con rapidez, desarrollar nuevos mecanismos de adaptación y emprender novedosas acciones ante las crisis o ante cambios en los modelos de acumulación del entorno económico. Muchas veces el cambio de rubro, de rama o sector de operación; la búsqueda de nuevas fuentes de crédito o incluso el abandono o venta de ciertas empresas, aun siendo éstas muy productivas; son lo que mejor explica el éxito y una mayor acumulación de la familia empresarial en el largo plazo.

Un ejemplo de adaptación exitosa de la familia empresarial, visualizada como un sistema y una organización de negocios competitiva, se puede observar en México a raíz de la apertura económica del país a los mercados internacionales en los últimos 25 años desde la firma del Tratado de Libre Comercio y la supuesta definición de sectores y regiones ganadoras y perdedoras. La liberalización del ambiente de negocios en el mercado interno, la apertura comercial hacia el resto del mundo y los nuevos flujos de capital internacional, así como las mayores oportunidades para participar en los mercados globales: si bien hicieron desaparecer numerosas empresas mexicanas enfocadas en sectores tradicionales, no empobrecieron a las grandes familias empresariales. La mayor parte de las poderosas familias se ha enriquecido aun más desde entonces, y sus activos empresariales han aumentado, aunque ahora ya no detenta el monopolio nacional o regional que antes controlaba.

En México, el capital y los frentes de negocios de las más grandes familias empresariales se han diversificado. Es así como observamos que el monopolio de sectores completos del mercado ha cambiado. La transformación de grupos como los asentados en Monterrey puede entenderse a partir de las nuevas estrategias comerciales y familiares, donde las rutas de la sucesión generacional son determinantes. Las grandes industrias de acero, vidrio y cerveza se vendieron y forman parte ahora –las que sobreviven– de grandes corporativos internacionales. Para señalar sólo un ejemplo: las familias empresariales que se asociaron y constituyeron el grupo Femsa; dedicados al comercio en pequeña escala a través de las tiendas Oxxo, de miles de farmacias y muchos otros negocios; son ahora más opulentos y competitivos que en el pasado. Si bien algunas unidades económicas desaparecieron o cambiaron de socios, sus propietarias de base –las familias empresariales que las crearon y antes las operaban– siguen vigentes y se mantienen en el mercado con nuevas empresas que incluso han llegado a ser más productivas que las anteriores.

Estas acciones son respuestas innovadoras por parte del empresariado mexicano que, ante la globalización y la nueva competencia internacional de los últimos 25 años, fue capaz de flexibilizarse y cambiar los sectores de inversión y los campos de trabajo del capital empresarial nacional. Nada hubiera sido posible ni en México ni en ningún otro país si detrás de las grandes empresas y consorcios no hubieran estado, en realidad, racimos completos de negocios, algunos encadenados entre sí y, otros más, libres, pero muchos en manos de familias empresariales. Estas grandes familias empresariales mexicanas han sido más flexibles y han logrado diversificarse y crecer en el nuevo contexto global de competencia, precisamente porque sus fuentes de acumulación no se limitan a un solo tipo de recursos ni a una sola empresa. Las familias empresariales conjugan negocios y lazos parentales.

Entender la configuración de las familias empresariales no remite ni a su origen ni a su posición actual como el resultado de la acción de empresarios individuales, sino a la suma de numerosas acciones empresariales emprendidas desde una, dos o más generaciones. La capacidad de competir con éxito en los nuevos mercados globales del siglo XXI y de incorporarse

al entorno de las nuevas tecnologías ha permitido que no desaparezcan las estructuras de parentesco que históricamente han sostenido a las empresas familiares, sino que incluso las ha fortalecido convirtiéndolas en una ventaja competitiva capaz de realizar innovaciones en los ámbitos administrativos. La confianza y la fuerza de las redes sociales y las alianzas políticas son distintivos de estas familias. La amplitud de las redes supone el acceso a información inmediata y estratégica, así como a nuevos contactos con inversionistas nacionales y extranjeros.

Habrá que preguntarse si con la liberalización tanto de la economía mundial desde la década de 1970, como de la mexicana desde la de 1990, las familias empresariales mexicanas comenzarán una carrera ascendente en medio de los grandes corporativos mundiales y de los nuevos procesos de monopolio y acumulación de capital inéditos en la historia del capitalismo, como bien ha analizado Piketty (2014). En este sentido habrá que enfocar de manera muy rápida si está por empezar un nuevo ciclo hacia la especialización de las grandes familias empresariales, tanto en lo que respecta a su propiedad como a su administración. Hay que ver si en el nuevo mundo empresarial global donde se vuelve anónimo el capital y se profesionaliza aún más la administración de las grandes empresas y corporativos, las familias empresariales mexicanas tienen características diferentes; o si en el escenario de las cotizaciones en bolsas de valores, los nuevos monopolios sectoriales y grandes corporaciones a cargo de los CEO (*Chief Executive Officers* o directores ejecutivos), las relaciones de parentesco de las familias empresariales se desplazan hacia nuevos campos de interacción empresarial.

Al tener claridad de esta nueva etapa, se deben analizar las capacidades que las familias empresariales tienen para deshacerse o trasmutar a estos nuevos tipos de empresa cuando las condiciones del mercado, y sobre todo la dureza de la competencia con los capitales mundiales que ahora operan en México, lo ameritan. Hay que notar cómo la familia empresarial mexicana se muda de nichos de mercado y busca otros nuevos, cómo traslada y conjuga recursos económicos y sociales para transformarse y perdurar.

Parecería que el denso conjunto de relaciones sociales y familiares acumulados a lo largo de varias generaciones se ha vuelto también un capital

social y cultural de carácter internacional. Si bien las corporaciones nacionales o internacionales tomaron a grandes empresas, vemos al mismo tiempo que las familias empresariales no sólo sobreviven como si fueran alguna vieja forma organizativa del pasado, sino que siguen vigentes, ricas y poderosas, formando más y nuevas empresas que en décadas anteriores.

En síntesis, el mundo empresarial mexicano no se transforma por evolución lineal, donde unos organismos empresariales desaparecen para dar paso a otros. Hay más complejidad y avances donde se incorpora y suma la mayor cantidad posible de formas y organizaciones para hacer negocios. El nuevo mundo empresarial mexicano es, en muchos sentidos, incluyente, pues suma toda clase de viejas formas organizativas y lógicas de negocios a los novedosos esquemas organizacionales del siglo XXI. Las familias empresariales, lejos de perecer, crecen y sobreviven por adición, no por sustitución; en el caso del parentesco, dependen de él para continuar creando negocios y forjando empresarios.

Referencias

PIKETTY, Thomas, 2014, *El capital en el siglo XXI*, México, Fondo de Cultura Económica.

Entrando en materia. Las dos caras de una moneda: empresa y familia

Luis Alfonso Ramírez
Araceli Almaraz

La moneda al aire

Este libro tiene su origen en una convocatoria emitida por el Dr. Mario Cerutti para que un grupo de estudiosos regionales discutiera y revisara casos de familias empresariales de enjundia en distintas partes de México, con el fin de compararlas entre sí. Los criterios mínimos para escoger estas familias eran que hubieran mantenido su presencia por un largo período de tiempo a lo largo del siglo xx, que se pudieran distinguir cuando menos tres generaciones de empresarios en una misma línea de sucesión familiar y que tuvieran una importancia significativa en la vida económica, social y política de sus regiones, de manera independiente a su área de especialización empresarial. Se llevaron a cabo dos seminarios de análisis.

El primero de los dos seminarios se celebró en el mes de julio de 2012 en la ciudad de México bajo los auspicios de El Colegio de la Frontera Norte y la Universidad Autónoma de Nuevo León, coordinado por Mario Cerutti y Araceli Almaraz. En ese momento se revisaron 16 casos de familias empresariales originarias de los estados de Nuevo León, Baja California, Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Michoacán, Yucatán y la ciudad de México. El territorio de operación de las empresas de estas familias abarcaba las 32 entidades de México y su presencia se extendía a Estados Unidos, América Central, el Caribe, América del Sur, Europa, Asia y Australia. Fue en noviembre de 2013 que se llevó a cabo el segundo seminario, en la ciudad de Mérida, nuevamente bajo los auspicios de El Colegio de la Frontera Norte y la Universidad Autónoma de Nuevo León, añadiéndose a ellos la Universidad Autónoma de Yucatán. A los dos anteriores coordinadores del

seminario se incorporó en esta ocasión Luis Alfonso Ramírez. Se discutieron y compararon entre sí nueve casos de familias empresariales correspondientes a las regiones ya mencionadas del país. El resultado final de ambos seminarios es el conjunto de textos que aquí se presentan.

Un aspecto central en la discusión de los trabajos revisados en ambos seminarios fue la continuidad empresarial y, paralelamente, la falta de un aparato conceptual que expresamente distinguiera a las empresas familiares de las familias empresariales, ni cómo las primeras suponen la base de las segundas en México, razón por la cual este libro se enfoca, sobre todo, en el aspecto de la sucesión y en el papel de los descendientes en la creación de nuevas empresas.[1] Este esfuerzo se suma al de publicaciones recientes sobre el papel de la empresa, la familia y la gran empresa. Fernández y Lluch (2015), al respecto resaltan lo siguiente:

> Los académicos menos próximos a los análisis históricos a menudo requieren fijar con claridad definiciones, y en general los expertos en organización de empresa familiar tienden a aceptar que: 1) empresa familiar indica un negocio jurídicamente independiente donde la propiedad y gestión es controlada estratégicamente por una o varias familias a lo largo de por lo menos dos generaciones; 2) grupo familiar tiende a identificar la participación parcial o total en la propiedad de varias empresas jurídicamente independientes en las que se controla estratégicamente la dirección, y 3) familia empresaria es un concepto por el que se define a familias con diverso grado de lazo de parentesco sanguíneo o espiritual que a lo largo de varias generaciones tiende a realizar inversiones productivas en distintos negocios en los que no necesariamente se controla ni propiedad ni gestión, con el objetivo de hacer perdurar los valores y la continuidad de dicha familia en el tiempo (Fernández y Lluch, 2015:19).

Los casos que revisamos nos permiten sostener la idea de que la familia es una organización que se adapta a las exigencias del contexto, y que al tratarse de empresas familiares, la sucesión se convierte en un mecanismo

[1] En 2010 se publicó la compilación de Marisol Pérez Lizaur con el nombre de *Empresa y familia en México: Una visión desde la antropología*, en la cual se hace énfasis en el papel de la familia y su relación con la empresa, pero sobre todo en el papel de las microempresas (de uno a cinco empleados), que en su mayoría están centradas en el trabajo familiar.

de adaptación diferenciado pero que hace posible que las siguientes generaciones conformen nuevos negocios y por ende den lugar a la configuración de familias empresariales.

México y sus empresas

El México moderno es incomprensible sin la presencia de las familias empresariales y de las empresas familiares. Tanto la simple supervivencia, como la movilidad social y la acumulación, se han logrado recurriendo a esta forma de organizar los recursos sociales y económicos primordiales de individuos vinculados por lazos de parentesco para dedicarlos a actividades autónomas de intercambio y negocios. Empresa y familia se encuentran unidos de manera indisoluble en el capitalismo, y en la cultura empresarial que encontramos en México, éste se manifiesta desde instalando una modesta tienda de abarrotes en casa, hasta ser accionista mayoritario de una trasnacional. Este binomio, que es tan antiguo como el desarrollo mismo de las relaciones de mercado en la Nueva España y en el México independiente, adquirió nuevas características y se mantuvo a lo largo del siglo XX y lo que de andado tiene el XXI, aunque durante casi todo el siglo pasado su presencia se escondió detrás del protagonismo económico y laboral del Estado corporativo y patrimonialista que se impuso después de la Revolución, en especial a partir del Cardenismo en 1938, y que no empezó a declinar hasta 1982.

Si consideramos a la empresa familiar como una célula organizativa básica en el mundo de los negocios, podemos observar que ha aumentado en número con el cambio de modelo económico adoptado por México desde mediados de los ochenta hasta la segunda década del siglo XXI, y de manera muy sensible a partir de 1993, después de la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), que cristalizó el cambio de modelo económico iniciado en 1982, moviendo el péndulo de la economía hacia el mercado y desmantelando gran parte de la actividad empresarial del Estado. En estos treinta años de renovado liberalismo, las empresas familiares se han multiplicado, ya que ahora son la forma de organización social y económica más común para iniciar empresas independientes y autónomas en México, sean formales o informales. Nos referimos, en principio,

al número de mono, micro y pequeñas empresas que recurren de manera preferente al trabajo familiar para operar.

Los establecimientos con algún tipo de actividad empresarial en México pasaron de ser 1.9 millones en 1993, a 4.2 millones en 2004, a 5.1 millones en 2009, y han alcanzado la cifra de 5.6 millones en 2015 (INEGI, *Censos Económicos* 1994, 2004, 2009 y 2014). Como se puede apreciar, el incremento fue explosivo, aunque el impulso inicial se ha perdido, pues después de su multiplicación entre 1993 y 2004, el crecimiento entre 2004 y 2009 fue de 3.6 por ciento, y entre 2009 y 2014, de apenas 1.9 por ciento. De cualquier manera, su ritmo de crecimiento supera con mucho al de la población, que pasó de 81.2 millones de personas en 1990, a 97.5 en 2000, y a 112.3 en 2010. Estos establecimientos en su mayoría son pequeñas unidades económicas independientes de carácter familiar. En 1993, 1.3 millones tenían sólo de cero a dos personas de personal ocupado, y 0.55 millones de tres a diez personas. De hecho, sólo 3 037 empresas empleaban 250 personas o más en todo México, lo que significaba alrededor del 1.5 por ciento del total de empresas. De éstas, sólo 320 tenían más de 1 000 trabajadores. La proporción se mantuvo en 2004, pues las empresas que empleaban entre cero y diez personas fueron, *grosso modo,* 95 por ciento del total, y las que tenían más de 250 empleados no llegaban a 5 000. En 2014, de los 5.6 millones de empresas del país, 95.4 por ciento empleaban menos de diez personas, 3.6 por ciento entre 11 y 50, 0.8 por ciento de 51 a 250, y tan sólo 0.2 por ciento a más de 250.

Se podrá aducir, y con razón, que la mayor parte de las actuales empresas familiares no son en realidad resultado de iniciativas empresariales, sino de hambre y necesidad de subsistencia. Que no son producto de un crecimiento del espíritu empresarial sino de la miseria, y que no representan el triunfo de un modelo económico liberal, sino su fracaso. Decimos la mayor parte de ellas, pues esto no siempre ni necesariamente es así, ya que muchas formas de organización empresarial familiar de pequeña escala resultan altamente eficientes y su competitividad responde a las características de mercados específicos en distintas regiones y épocas, como se podrá ver a lo largo de este libro.

Lo cierto es que la mayor parte de los establecimientos pequeños se ubican en la informalidad del campo y la ciudad. Si tomamos como un acercamiento los datos de otra fuente, la del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), encontramos que en 2004 –que fue su punto de arranque en la contabilidad de empresas en el país– registraba 623 078 y llegó a 742 855 en 2014, bajando a 692 503 en septiembre de 2015. Es decir, que hubo un enorme subregistro del SIEM respecto al total de unidades económicas que marcaba el INEGI (2015) para ese año: 5.6 millones, de las que el SIEM registra apenas un 13 por ciento. Sin embargo, este subregistro se acerca al dato de la formalidad de la empresa mexicana, ya que otro registro más confiable, el del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), mostraba 839 868 empresas formales en 2014 (González, 2014).

Estos datos, inciertos como siguen siendo los oficiales, nos muestran al menos la tendencia a la multiplicación de la actividad empresarial en México en los últimos años, su persistente precariedad, la empresarialidad como forma de subsistencia, más que de acumulación, y la sostenida organización familiar de la mayor parte de las empresas. Se podrá reclamar entonces, ¿por qué mencionarlos? Pues bien, este libro no estudia la informalidad ni la microempresa, sino todo lo contrario; nuestros sujetos de estudio son grandes empresas y familias empresariales que, con cierto o gran éxito, han salido adelante. Nos acercamos a ellos porque los datos también nos muestran el comportamiento de las grandes empresas en los últimos 20 años, en el contexto y en comparación con el total de las empresas mexicanas, donde el elemento central a indagar es cómo se logra la continuidad: contexto y contraste sin el que no se comprendería a cabalidad la importancia e impacto de los casos que aquí estudiamos.

Por ejemplo, si se consultan de nuevo los datos del SIEM, veremos que en septiembre de 2015, del total de empresas privadas registradas dedicadas a todas las ramas de actividad económica, 34 001 empleaban entre 11 y 50 personas, 7 529 entre 51 y 250, y sólo 3 755 más de 250. Estas últimas representaban apenas un 0.5 por ciento del total de las empresas registradas en el SIEM, proporción bastante similar a la mantenida los últimos diez años. Es decir, parecería que no hubo gran incremento en el tamaño de las empresas. Sin embargo, el subregistro del SIEM se mantiene incluso para

las grandes empresas. Si consideramos que en 1993 las unidades económicas que empleaban a 250 personas o más eran 3 037 –según el INEGI– y que 20 años después, en 2014, superaban las 10 000, podemos notar que el número de empresas de mayor tamaño se ha multiplicado en veinte años en una proporción ligeramente superior a la del aumento del número total de empresas.

Por supuesto que estas cifras no necesariamente reflejan la centralización ni acumulación de capital que hemos experimentado en los últimos veinte años, el cual se ha trasladado hacia la cúpula empresarial, pues la concentración del capital y el empleo ha crecido geométricamente en las 100 empresas más grandes de México en comparación con el resto de las empresas que emplean más de 250 personas. Sin embargo, la importancia de las empresas ubicadas en este último rango es fundamental, pues si como consecuencia del alto número de empresas pequeñas el promedio de personas ocupadas por empresa en México es de cinco, y los establecimientos de hasta diez personas apuntan a una décima parte de la producción, las empresas grandes con más de 250 empleados, por su parte, generan 64.1 por ciento, aun cuando sólo representen 0.2 por ciento del total.

Las tendencias que queremos resaltar de los datos mencionados, a efectos de este libro, son tres: primera, que en la actualidad empresa y familia, así como negocios y parentesco, continúan en la base de la organización social y económica de México, y que la globalización y la apertura comercial siguen y seguirán fortaleciendo este vínculo en las empresas de todos los tamaños, a pesar de la existencia o no de la modernización administrativa. La segunda tendencia es que si bien las empresas que continúan pulverizadas son en especial micro y pequeñas, también las empresas grandes han crecido numéricamente en una pequeña proporción porcentual, al menos las que se ubican en conjunto en el rango de 250 empleados, en las cuales la familia y la sucesión son elementos centrales. Y la tercera es que, dentro de este último rango, la desigualdad en el proceso de acumulación se acentúa, haciendo crecer desproporcionadamente el capital de una pequeña cúpula empresarial, en la que también la familia y la sucesión son parte de la continuidad de capitales, como se mostrará en algunos de los trabajos de este libro.

De la empresa familiar a la familia empresarial

La empresa familiar es una forma organizativa básica del capitalismo cuya existencia no depende del éxito o del fracaso de los sistemas económicos, sino de las condiciones contextuales en que se dan las relaciones entre la sociedad y el mercado. Muestra la fuerza fundamental de las relaciones de parentesco y cómo éstas se trasvasan de ser el entramado social básico para la subsistencia al mundo de los negocios. A lo largo de los siglos XX y XXI no sólo las necesidades provenientes de las crisis han generado que en México se recurra cada vez más a la empresa familiar para sobrevivir, sino que, por otra parte, la empresa familiar se encuentra también en el origen de la mayor parte de las historias de éxito en los negocios y en los procesos de acumulación de riqueza y poder en todo tipo de organización de empresas, desde la base hasta la cumbre del mundo empresarial.

La discusión sobre la empresa familiar, sobre cualquier empresa familiar, se ocupa de una serie de procesos sociales fundamentales donde se entremezclan el parentesco, la interacción social y el intercambio económico, así como la cooperación, la solidaridad, el prestigio social, la competencia, la consanguineidad, la propiedad y la lealtad, que son prácticas y valores comunes tanto para la organización y reproducción social de las familias como para la competitividad de las empresas, de manera independiente a su tamaño. Pero esto es una primera aproximación, pues de inmediato hay que añadir que el tamaño sí importa, aunque en los distintos tipos de empresas familiares observemos lazos sociales similares. El trascurso de la discusión necesariamente lleva a caminos analíticos diferentes si tratamos con empresas vinculadas a la pobreza y la subsistencia, propias de una población vulnerable que no tiene más remedio que ganarse la vida a través de una empresa familiar, como es el caso de la mayor parte de las micro y pequeñas empresas familiares que han surgido en México las últimas dos décadas, objeto de analisis de las pequeñas empresas familiares que son exitosas en sus nichos locales, pero se mantienen sin crecer; o bien, las empresas familiares que llegaron a transformarse en grandes corporativos en manos de empresarios que son patrones de cientos o miles de empleados y que contribuyen de manera importante al Producto Interno Bruto y a la creación de valor en sus entidades y en México.

Cuando se analizan estos distintos tipos de organización de empresa y de familias se llega pronto a un punto de divergencia que nos muestra que estamos ante fenómenos sociales y económicos con diferentes implicaciones, aunque en principio los problemas de conocimiento que representan y las categorías teóricas que nos ayudan a explicarlos tengan áreas comunes. Aunque la forma organizativa empresa familiar condense en lo esencial fenómenos sociales que admitan ser discutidos con conceptos de la misma naturaleza, los resultados del análisis de empresas de distinta importancia territorial se ubican en polos opuestos de los mismos procesos económicos que permiten la subsistencia y la acumulación.

En ese sentido, los temas discutidos en este libro se ubican de manera central en el campo temático de la empresa familiar y la sucesión familiar. Pero ésta es una primera ubicación, válida en especial para comprender el origen y las primeras etapas de desarrollo de ciertas empresas, pues todos los casos estudiados corresponden a historias de éxito empresarial sostenido a lo largo de varias generaciones que han dado origen a grandes corporativos y a la aparición de lo que denominamos familias empresariales. De una primera reflexión sobre empresas familiares se toma entonces el concepto de familia empresarial, que resulta central en estos trabajos, al igual que la discusión sobre movilidad social, élites y, en especial, el análisis de los procesos familiares hacia una sucesión exitosa y a la profesionalización de las unidades de negocios que se encuentran en la transición de grandes empresas familiares a modernos corporativos que se mantienen ya en manos de familias empresariales y se muestran en los distintos conjuntos de empresas analizados. Estas tendencias suponen la continuada interacción de los ámbitos familiar, organizacional y productivo que se dividen disciplinariamente.[2]

Las familias empresariales estudiadas: planteamientos y hallazgos

El principal sujeto de estudio de todos los casos que se presentan en este libro es la familia empresarial. Por esta razón y como marco teórico general

[2] La separación de la empresa y la familia parece no cuestionarse, sobre todo si se recuperan los aportes de Alfred Chandler (1977) al estudio de la empresa moderna.

para todo el conjunto, el concepto de familia empresarial es precisamente la columna vertebral de la discusión del primer capítulo titulado: "La empresa familiar y las familias empresariales en México: una propuesta teórica", de Araceli Almaraz. La propuesta consta de varias partes. En la primera resalta que en los estudios sobre empresa y familia se tienden a privilegiar de manera dicotómica dos distintas perspectivas: una de naturaleza económico-institucional y otra de naturaleza socioparental. En la económica-institucional, la unidad organizativa *empresa* queda supeditada a la fuerza y característica de las redes y condiciones contractuales de los contextos institucionales específicos en que se desarrollan los mercados, particularmente las relaciones de intercambio especializadas que constituyen el ambiente profesional de los distintos tipos de negocios. Cuando se estudian grandes empresas, o bien empresas longevas que mantienen su preeminencia y competitividad, a la empresa familiar se le da importancia fundamentalmente como una forma organizativa exitosa pero transitoria, que desaparece para dar paso a una serie de empresas o corporativos. En esta perspectiva, los lazos de parentesco y la funcionalidad familiar ceden su lugar a una administración gerencial profesional y a procesos virtuosos de modernización tecnológica y de innovación administrativa. Desde este punto de vista, tanto la familia empresarial como la empresa familiar se desvanecerían, para dejar su lugar a un nuevo organismo especializado.

La crítica a los argumentos de esta naturaleza se centra en que, tanto la empresa familiar como la familia empresarial, no son formas organizativas de transición, sino organizaciones constantes de las sociedades que están inmersas en relaciones de mercado y se han mantenido por siglos en todo tipo de culturas. Tampoco han sido sustituidas por la globalización ni las nuevas condiciones del capitalismo en el siglo XXI; por el contrario, los arreglos entre familia y empresa son cada vez más numerosos y comunes. La conjunción de empresa y familia no es una forma organizativa que necesariamente dé paso a otras organizaciones, ya que en el capitalismo contemporáneo los corporativos surgen y desaparecen mediante relaciones horizontales de cúpula, sin necesidad de evolucionar de formas empresariales menores, al mismo tiempo que las pequeñas empresas familiares –tanto las exitosas como las que sólo logran la subsistencia de la

familia– continúan reproduciéndose de manera continua y sobreviven sin tener que ser consideradas etapas previas de organizaciones superiores.

Por otra parte, la perspectiva socioparental privilegia las redes de parentesco para explicar el funcionamiento de la empresa. En esta argumentación, Almaraz contradice la creencia de que el crecimiento progresivo de las empresas y su constante modernización llevan obligatoriamente, si éstas quieren seguir teniendo éxito, a la eliminación de los roles familiares en la administración y las gerencias. Por el contrario, tiene la perspectiva de que el crecimiento empresarial sostenido a lo largo de cuando menos dos generaciones da origen a familias empresariales de largo aliento, donde tanto los roles como las funciones del parentesco y la familia se adaptan a los nuevos requisitos de operación e incluso legales que el mercado y las instituciones imponen a las empresas. En el caso de México, ésta redefinición del parentesco se sostuvo incluso cuando se establecieron las sociedades anónimas y las sociedades mercantiles por acciones.

Enfrentamos entonces un proceso de legalización y formalización de las distintas especializaciones de las actividades de administración ejercidas por los familiares. En gran medida, este proceso de legalización y sobre todo de certidumbre jurídica de la propiedad ayuda a mantener la presencia de los distintos parientes dentro de las empresas, estabilizando las relaciones de parentesco basadas en lazos informales definidos por consanguineidad y costumbre, con relaciones formales basadas en contratos, títulos y acciones. Este tránsito indudablemente facilita la emergencia de familias empresariales duraderas. El concepto clave que la autora nos propone en su trabajo abre la discusión al actor colectivo del que se ocupan los demás capítulos del libro, y deja claro que las familias dan continuidad a las empresas en tanto que se constituyen modelos de sucesión en ambas vías, empresarial y familiar.

Para iniciar la comparación regional tenemos el interesante capítulo de Mario Cerutti: "Los Zambrano (en y desde) Monterrey. Perfil y protagonismo de una influyente familia empresarial", que estudia el desarrollo industrial de Monterrey y la frontera noreste. Desde el principio de su análisis, el autor resalta la creciente importancia que adquirió la familia Zambrano en el área de influencia de Monterrey y luego en todo el país. El

trabajo de Cerutti muestra la necesidad de ampliar, a la manera de círculos analíticos concéntricos, el alcance del maridaje entre los conceptos de familia, empresa y región. Así, sostiene que el concepto de gran empresa debe adecuarse a los tamaños de los mercados regionales y nacionales de acuerdo a cada época. En ese sentido, cuando se estudian las grandes empresas, la familia empresarial se ubica en el contexto de una organización compleja que ha crecido y sobrevive gracias a una competitiva distribución de funciones entre distintos miembros de la familia, y a la capacidad de un patriarca de mantener el equilibrio parental. Pero en una gran empresa rara vez observamos una simple familia empresarial, y éste es el aporte del caso que nos presenta Cerutti: de la empresa central de inmediato se desarrolla un grupo empresarial, donde distintas ramas familiares, ascendentes, descendentes y colaterales se mezclan en multitud de actividades empresariales que mantienen distintos grados de unión y separación entre sí.

La intimidad entre las empresas particulares que constituyen un grupo empresarial es muy variable. En todo caso, su rasgo preponderante es la existencia de una empresa madre, que puede ser la más exitosa, antigua y que ha dado origen a las demás, aunque éstas se alejen de la actividad o de los mercados específicos originales. De la empresa madre se derivan distintos tipos de sociedades de negocios que se conectan de diversa manera, pero también surgen de manera independiente una gran cantidad de negocios y de empresas particulares de los parientes que son socios o de ejecutivos de la empresa madre, que pueden ubicarse en otros ámbitos de actividades comerciales, productivas o de intermediación.

Este conjunto de familias empresariales emparentadas y de empresas interdependientes, en algunos casos, puede llegar a ser espectacularmente amplio, como es el caso de los Zambrano. Con el paso de los años, el mantenimiento y crecimiento incesante de los grupos empresariales conforman un amplio tejido de familias y empresas, entendido no sólo como una serie de unidades empresariales específicas, sino como una red amplia y densa de relaciones sociales donde el parentesco, la afinidad y la confianza generan una serie de actores privilegiados que se mueven en un ambiente de negocios y una estructura de oportunidades, que favorecen en primera instancia a los actores que se consideran parte del tejido empresarial. Como

bien demuestra Cerutti en el caso de la familia Zambrano, la importancia económica y laboral de este tejido empresarial llegó a ser tan grande que se volvió uno de los motores más dinámicos de la economía de un amplio territorio en el noreste de México y el motor de desarrollo de varios sectores, definiendo un tejido productivo regional, merced a sus numerosas empresas y a las actividades que éstas abarcaban.

La familia empresarial de los Zambrano que estudia Cerutti ha avanzado por casi todas las etapas de los conceptos que guían el análisis, sosteniendo por el grado de continuidad y la emergencia de negocios de los sucesores, que la familia puede ser ya identificada como una gran familia empresarial. Del extenso árbol de empresas, el autor recorta sólo dos ramas y acompaña su evolución a lo largo de un siglo: Cementos Mexicanos (Cemex) y Pro Empresas Zambrano (Proeza). De la primera se señala con claridad cómo se vincula de manera dinámica a la expansión de los mercados internos relacionados con la construcción en el país, al mismo tiempo que aprende a obtener y conseguir contratos y apoyo del Estado mexicano, aprovechando con creces el proteccionismo industrial para ampliar su influencia y controlar una gran parte del mercado cementero del país.

Particular relevancia adquiere el análisis de la revolución operativa efectuada por Lorenzo Zambrano Treviño, quien convierte a Cemex en una empresa en proceso de internacionalización y la posibilita a transitar hacia la globalización. Sus reformas posteriores la llevan a convertirse en la que quizás sea la primera empresa totalmente global nacida en México desde fines del siglo XX, y que en el siglo XXI es el tercer grupo cementero del orbe, capaz de operar dentro y fuera de sus ámbitos culturales conocidos. Su influencia es más amplia que la de otros grandes grupos como Vitro, Femsa, Modelo y Bimbo, a los que considera más bien internacionalizados o con implantación en el extranjero. El grupo Proeza, por otra parte, representativo de otra rama de la familia, la de Guillermo Zambrano Gutiérrez, tiene su origen a partir de la creación en 1956 de la empresa Manufacturas Metálicas de Monterrey, la cual está dedicada a la producción industrial con base en la metalurgia, cuya principal división es la producción de importantes partes automotrices. Funcionó como empresa madre y de ella o en torno a ella se derivó un gran número de establecimientos diversos en

manos de la familia. En 1982, ante la crisis al final del sexenio de López Portillo y aprovechando el adelgazamiento del Estado mexicano, las diversas empresas se reagruparon en el grupo Proeza y se han insertado con particular éxito en las nuevas condiciones de operación de los mercados neoliberales, no sólo de México, sino de numerosos países.

El grupo Proeza combina una peculiar fórmula de proteccionismo interno definido por el parentesco, con una alta modernización administrativa y flexibilidad organizativa. Como su propio nombre indica, este grupo, que integra ya a un conjunto de grandes corporativos, surge para defender los intereses y negocios de una familia: los Zambrano. Su inteligencia operativa parece haber sido que se defienden los resultados favorables a todo el grupo, y no los de ninguna familia en particular. Es decir, lo que represente ganancias para el conjunto en el largo plazo, aunque signifique pérdidas para las partes en el corto. No puede estar mejor definido que en un párrafo que Cerutti extrae de uno de sus textos: "Aún y cuando la familia es dueña, Proeza no debe perseguir fines familiares".[3] En 2014, Proeza se integraba por tres grandes divisiones corporativas, que son Metalsa, Citrofrut y Zánitas, con exportaciones a los cinco continentes.

El análisis de estos dos gigantes corporativos, que están en manos de una gran familia empresarial, apoya la pertinencia de lo que Cerutti inicialmente se plantea con el contraste de sus datos: la empresa familiar puede transitar hacia una gran empresa, si ésta se vuelve cada vez más compleja, crece y se multiplica. Lograr mantener a una parte de los miembros de la familia activos durante este proceso de crecimiento, da origen a una familia empresarial que puede mantener sus mismas vocaciones productivas o diversificarse, e incluso cambiar drásticamente de rubros de actividad. La familia empresarial se transforma en un grupo o grupos empresariales, donde lo importante a observar en términos sociológicos es su capacidad de transformarse en un tejido empresarial flexible, pero cada vez más denso y extendido sobre la economía regional y sus sectores productivos. Los dos casos estudiados muestran que, en efecto, el tejido empresarial se acompaña de familias empresariales gracias a la sucesión y continuidad

[3] Véanse detalles en la página 118 de este libro.

empresarial con nuevos negocios familiares y puede transformarse en un tejido productivo regional, llegando a definir las competencias y fortalezas productivas de una ciudad, una región o un sector de la economía nacional.

Sin embargo, sigue como una incógnita, y el mismo autor así lo señala, si el hecho de que un tejido productivo regional se mantenga con el paso del tiempo puede llegar a convertirlo en un elemento integrador importante de una identidad regional más amplia. En otras palabras, hasta qué punto empresas como Cemex o Proeza han sido importantes para definir la identidad empresarial de Nuevo León y, si esto fuera cierto, si han podido mantener su importancia en la identidad empresarial de la región en el siglo XXI, o son ya parte de un imaginario empresarial ubicado en el pasado.

El tema de la sucesión y permanencia de una familia y su íntima imbricación dentro de la historia de una región, al grado de que se vuelve representativa de la cultura empresarial propia de un espacio geográfico, se vuelve a plantear para el otro extremo de México: Yucatán. En el trabajo de Dulce María Sauri, "La familia Ponce: empresarios exitosos de cinco generaciones", el caso de la familia Ponce, aunque de mucha menor dimensión económica que la de los Zambrano, no deja de guardar similitudes en cuanto a la evolución de las relaciones entre familia y empresa con el paso de distintas generaciones. Como señala la autora, su fundador, José María Ponce Solís, inicia su fortuna ubicándose en la actividad que genera una de las mayores plusvalías en la región a partir de 1861: la producción de henequén. Obtiene y conserva su movilidad social y éxito en los negocios mediante el cuidadoso mantenimiento de sus redes políticas y sociales para sus numerosos hijos, pero en especial muestra una gran capacidad al diversificar sus frentes de inversión, de tal manera que las ganancias generadas por la hacienda henequenera le permiten incursionar de manera temprana en actividades de vanguardia en la época como el ferrocarril, los bancos y la industria.

Las crisis políticas y de mercado le afectaron sólo parcialmente y su capacidad de sobrevivencia empresarial le permitió crecer con mayor fuerza en años posteriores. La capitalización a través del henequén, además del cultivo de lazos políticos, de una presencia clara en el impulso de estrategias financieras regionales y una permanente diversificación del capital en

sus propias cadenas productivas, tanto comerciales como industriales, y en especial en la Cervecería Yucateca, se volvieron los sellos de la segunda generación de empresarios, que le permitieron a la familia remontar con éxito eventos como la Gran Depresión y posteriormente abandonar definitivamente, y muy a tiempo, la cordelería después del auge de la Segunda Guerra Mundial.

Desde 1900 hasta 1980, la Cervecería Yucateca se podía considerar una gran compañía que se volvió la columna vertebral de un creciente número de actividades empresariales. Esta gran industria posibilitó el tránsito hacia una familia empresarial en la segunda generación, que se estableció conforme los once hijos –seis de ellos varones– se involucraron en el mundo de los cada vez más numerosos negocios del fundador. La coordinada actividad de la familia empresarial hizo aparecer un grupo empresarial desde la década de 1920, conforme los hijos varones llegaron a su madurez como empresarios y se distribuyeron las funciones, responsabilidades y ganancias de la Cervecería y las múltiples empresas asociadas. El vínculo y control de la banca regional, además de una permanente cercanía con los principales actores políticos, permitió a los principales personajes de la familia participar de distintas maneras en la política henequenera del estado y servir como una bisagra de diálogo y organización entre los intereses de hacendados, cordeleros industriales y los sucesivos gobiernos, al menos hasta su salida definitiva de las actividades henequeneras, en 1947.

A mediados de la década de 1930, la familia empresarial adquirió forma con el advenimiento de la tercera generación que tomó el control de la cervecería y de la mayor parte de las empresas asociadas (integrando a su vez a una parte de los que serían los nuevos sucesores), quienes adoptaron, ya como cuarta generación, papeles protagónicos a mediados de los sesenta, convirtiéndose así en el grupo parental que se mantiene en el control hasta principios del siglo XXI. En todo este largo período no sólo se mantiene la familia y el grupo empresarial, sino que desde los treinta –especialmente diez años después a partir del momento en que abandonaron de manera definitiva el frente henequenero– apareció un tejido de empresas diversificado con alcance regional y nacional, ya no sólo mediante la

importante industria cervecera, actividad que iba atada a su apellido, pero cuyas plantas vendieron a la Cervecería Modelo en 1980.

El tejido productivo y empresarial en este caso se integró por múltiples empresas que finalmente, en 1990, quedaron agrupadas en un *holding* denominado Bepensa y desde el cual tres corporativos operaban: un corporativo estaba dedicado a la embotelladora e industria de refrescos, ya que desde la década de 1940 la familia controlaba la producción y distribución de Coca-Cola en todo el sureste de México. Otro corporativo estaba dedicado a la producción y venta de maquinaria de distinto tipo, y un tercero estaba ligado al sector automotriz, desde donde se agrupaba a numerosas concesionarias de firmas de vehículos. En este caso, el hallazgo de la autora se centra en la aparición de un tejido productivo regional a partir de 1990, cuya característica no es tampoco la especialización productiva o comercial de las empresas, sino la existencia de los vínculos y asociaciones entre los empresarios de las familias extendidas y compuestas de las generaciones vigentes en el ámbito empresarial.

En 2005, el *holding* Bepensa se reestructuró, dando paso a una quinta generación. Esto significó una modernización tecnológica y administrativa, una creciente cotización de acciones en la bolsa y la reorganización de todas las empresas en dos grandes divisiones corporativas: Bepensa automotriz, con todas las actividades vinculadas a la distribución de automotores, y Bepensa industria, que abarca a toda la industria refresquera familiar. Poco después se le añadió una tercera división, la financiera, la cual abarca las actividades de finanzas y seguros, de tal manera que opera en la actualidad bajo la forma de una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (Sofom). Desde 1861 hasta el año 2013, puede observarse con claridad cómo se generó y mantuvo operando una exitosa familia empresarial que pudo acompañar con éxito el crecimiento y las distintas mutaciones, desde una empresa familiar hasta un tejido productivo regional. A partir de 2013 una revolución administrativa se llevó a cabo, pues Bepensa estableció un gobierno corporativo para sus tres divisiones y las puso a cargo de una administración profesional bajo el mando de un director ejecutivo o CEO (por sus siglas en inglés). La propiedad y las ganancias del grupo siguen mayoritariamente en manos del grupo, en especial de los miembros más conspicuos de

la quinta generación y de sus hijos mayores; sin embargo, es claro que ahora la gran pregunta que se hace la autora, Dulce María Sauri, y queda flotando en el aire, es si esta nueva forma organizativa será más exitosa que la sostenida durante siglo y medio. A esta duda habría que añadir la de hasta qué punto podremos seguir hablando de familias empresariales en corporativos que llegan a este nivel de crecimiento y madurez administrativa. O más bien, hasta cuándo podremos hacerlo.

El siguiente artículo nos ilustra la fuerza del parentesco no sólo para comprender el éxito empresarial, sino también la capacidad de una familia de crecer y perdurar con el paso de los años y generaciones. Pero en este caso, al parentesco se añade un elemento distinto y nuevo, indispensable para la vida empresarial: la identidad étnica. Luis Alfonso Ramírez, en el capítulo "El cedro y la ceiba: la extraordinaria y venturosa historia de una familia de empresarios libaneses en tierras mayas", combina el estudio de cómo los arreglos para construir una familia extensa capaz de mantener juntas hasta cinco generaciones, se mezclaron con la construcción de una red de lealtades y asociaciones extrafamiliares, basada en la identidad étnica como el sustento de un mecanismo de discriminación para incluir o excluir socios y determinar conductas en el mundo de los negocios de inmigrantes libaneses y de su descendencia en el sureste de México.

El caso de la familia Abraham –apellidados Dáguer y Elías en sus principios–, inmigrantes procedentes de Líbano que se iniciaron en los negocios en Yucatán a principios de los años veinte del siglo pasado y que han extendido sus actividades e influencia a todo el sur y sureste de México, ilustra un modelo de organización empresarial que muestra su fuerza y capacidad de éxito en una población muy distinta a la que hemos visto en los casos anteriores. Se trata de inmigrantes pobres que empiezan su vida en una nueva tierra, ayunos de relaciones sociales que se ven obligados a innovar o fortalecer las que conservan: las de sus familias y compatriotas, dotando a estas relaciones de nuevas funciones y contenidos. Estos lazos no se utilizan sólo para sobrevivir localmente, sino que también se extienden y adaptan al mundo de la empresa y los negocios locales, transformándolos todos los días hasta desarrollar un esquema exitoso que provee redes de

apoyo y solidaridad, hasta que finalmente se vuelven mecanismos de organización empresarial e incluso de movilidad social y política.

De una mujer que llega procedente del pueblo de Aaba, Líbano, en 1919, se desarrolla una familia extensa con cuatro núcleos familiares, y de la fusión funcional de dos de ellos, la numerosa familia se extiende a lo largo de otras tres generaciones más, hasta llegar al siglo XXI como un *holding* con varias divisiones integradas por diversos corporativos que abarcan negocios comerciales, de transporte, construcción, actividades agrícolas, pecuarias, industriales y agroindustriales en todas las entidades del sureste mexicano en el año 2015. Su condición de inmigrantes libaneses los ponía muy lejanos culturalmente de la tierra que los recibió; con escaso o nulo capital, el árabe como idioma, el cristianismo maronita como religión y una a veces nada sutil discriminación de la sociedad receptora, tuvieron que desarrollar una serie de estrategias para conseguir movilidad social, que también amalgamaron a la familia con la empresa, pero haciendo mediar entre ambas la identidad étnica y la pertenencia al grupo migratorio.

Al interior del grupo de parentesco podemos encontrar mecanismos culturales particulares de la familia mediterránea, en la que si bien tampoco están ausentes las características de un patrón familiar occidental promovido por el cristianismo, tenían como principal influencia los patrones familiares orientales, más tradicionales y con influencia islámica, muy fuertes aún a principios del siglo XX. Un patriarcado muy acentuado no sólo en la figura del padre sino también del abuelo, que facilitaba hogares trigeneracionales, una patrilocalidad a ultranza, la primogenitura y en especial el mantenimiento de matrimonios definidos por acuerdos y arreglos entre familias, se pueden mencionar entre los más importantes. Estos elementos ayudaron a la construcción de una familia extensa que permitió mantener y movilizar los escasos recursos que la familia tenía al llegar a América entre toda una red interna de comerciantes y con el paso de los años las propiedades, capitales y relaciones sociales acumuladas pudieron movilizarse para darse apoyo, al menos entre las dos primeras generaciones.

Podemos decir que la empresa familiar fue el origen, aunque a diferencia de los otros casos que se analizan en este libro se empezó de más abajo, como vendedores ambulantes y buhoneros, pasando de puestos semifijos a

fijos de mercados, al comercio establecido y a la gran empresa. A diferencia también de lo ya visto, este punto de origen más pobre nos permite observar cómo se formó la familia empresarial como condición previa a la gran empresa. Esta trayectoria rompe así cualquier idea preestablecida del desenvolvimiento de las empresas familiares y también los modelos de sucesión generacional. Es decir, independientemente de su tamaño y riqueza, encontramos muy pronto una familia empresarial extensa, de tres generaciones, funcionando de manera organizada y realizando negocios desde el momento en que pisan las calles, antes de pasar al comercio establecido y multiplicar sus locales. La formalidad de los lazos comerciales posteriores consolidó a las familias participantes y definió con claridad a la familia empresarial Abraham.

Por supuesto, el tránsito a empresas más grandes como el comercio de textiles al mayoreo y a las cadenas de supermercados le daría una identidad definitiva a la familia empresarial. Sin diluirse y bajo su sombra se construyó un grupo empresarial, que se reveló con particular definición después de la crisis de 1982, cuando las reglas de operación de un mercado interno, que hasta entonces recibía los impactos del proteccionismo nacional, empezaron a cambiar. La aparición de un grupo empresarial fue particularmente importante para poder efectuar una serie de transformaciones en sus empresas a las que obligaba la creciente diversificación de los frentes de inversión de la familia, que avanzó del comercio textil a los supermercados, transportes, industria de la construcción, inmobiliarias y agroindustria, entre otras muchas actividades que lo llevaron a extenderse a ocho estados del sureste. De manera muy rápida este grupo empresarial dio origen a un tejido de familias y empresas, visible ya desde fines del siglo XX, comprendido como la suma de las redes sociales, políticas y de negocios de sus empresas, controladas en su mayoría por los miembros de la cuarta y quinta generación.

La situación en común que observamos en esta familia de origen libanés con los casos anteriores, es la referencia a las crisis. Un fenómeno determinante en la continuidad de las empresas familiares y en la configuración de las familias empresariales es sobreponerse a contextos de crisis. Más allá de las relaciones políticas y de la sucesión generacional, sobresale

la manera en que los sucesores o fundadores enfrentan contextos de elevada incertidumbre y cómo logran superar situaciones de profunda adversidad. ¿Es la familia, a la vez, un mecanismo de sobrevivencia familiar y fuente de innovación? Nos parece que sí.

Por su parte, María Eugenia Romero Ibarra, en su trabajo "Del pequeño almacén a los negocios financieros. Tres sucesiones exitosas en una familia empresaria: Grupo Coppel, 1940-2010", analiza las transiciones generacionales como una de las claves que nos ayudan a comprender la capacidad de una familia empresarial de mantenerse en un proceso de acumulación y crecimiento por largos períodos de tiempo. En efecto, el problema del recambio o la sucesión generacional, con lo que implica de renovación y sustitución de redes sociales, suele ser el punto de inflexión en el que una familia empresarial define su futuro. Una sucesión poco exitosa puede llevar a la desaparición de empresas exitosas, o al menos a su debilitamiento y eventual pérdida de capacidad competitiva. La autora analiza a la familia empresarial Coppel, judíos de origen polaco cuyo fundador llegó a Sonora en 1855 y se instaló definitivamente en Sinaloa a partir de 1873. En Sinaloa, la familia Coppel desarrolló una serie de estratégicas actividades de negocios que condujeron a la creación de una amplia red de empresas en los dos siglos siguientes, marcados por la sucesión generacional y creación de nuevos negocios.

El periplo de la familia entre 1873 y 2013, 140 años, la hizo pasar por una evolución y sucesión constante de actividades de negocios. Más que una empresa madre en sus orígenes, lo que observamos es una actividad central sostenida a lo largo de las primeras décadas, antes de un despegue exponencial del proceso de acumulación de la familia. En un principio, la teneduría y curtiduría de zapatos llevó a la fabricación de calzado a nivel industrial y de allí se pasó a las zapaterías. Conforme la familia se amplió se combinó su actividad con el manejo de aceites comerciales y fábricas de jabones; mientras, otros miembros de la familia se diversificaban dedicándose a la pesca de camarón, a las congeladoras de productos marítimos y a las distribuidoras de vehículos automotores en Sonora, Sinaloa y otros estados vecinos.

Las ramas más dinámicas de la familia transformaron muy temprano su esquema original de tiendas comerciales dedicadas, entre otros productos, a la venta de relojes y radios, hacia tiendas departamentales con ventas a crédito y, con el paso de los años, emitieron su propia tarjeta de crédito y desarrollaron un sistema de banca alternativo a través de sus establecimientos comerciales. Las tiendas Coppel se volvieron el negocio central de la familia, con numerosos miembros de las distintas ramas de tres generaciones participando en la expansión de los negocios, pero en especial de las tiendas departamentales y las actividades bancarias y fiduciarias que ocupaban cada año con mayor fuerza el capital y la organización de sus corporativos. En 1979 Almacenes Coppel se transformó de una sociedad anónima a otra de capital variable, en 1988 empezó a cotizar en la bolsa y en 2002 adquirió la importante cadena de zapaterías Canadá.

La familia Coppel se internacionalizó y su presencia se hizo sentir en toda América Latina, en especial en Brasil y Argentina. Como bien nos señala Romero Ibarra, en el año 2007 tan sólo en México tenía ya 580 puntos de venta con tiendas de todos los formatos, que ofrecían también servicios financieros, empleaba a 40 000 personas y facturaba 30 000 millones de pesos. Sus competidoras más cercanas eran las cadenas Elektra y Famsa. Ese mismo año sale de la bolsa y es tal su liquidez, que se autofinancia. Sus negocios internacionales llevan a considerarla una de las 50 empresas más grandes de América Latina y en 2013 su cabeza empresarial; Francisco Agustín Coppel Luken ocupaba el lugar número 13 entre los 100 empresarios más importantes de México.

Ciento cuarenta años de desarrollo empresarial ininterrumpido son suficientes para mostrarnos las semejanzas y diferencias de los Coppel con los otros casos estudiados. Más que la empresa madre que nació a la mitad de su proceso de acumulación, hay un tipo de actividad empresarial que la define a lo largo de su historia: el comercio. En ese sentido, más que una gran empresa, observamos una poderosa red comercial al menos durante medio siglo, pues no es sino hasta los setentas que Coppel puede ser considerada como una gran empresa en su marca central. La familia empresarial de los Coppel en el comercio surge antes que la gran empresa y es, de hecho, fundamental para que las diversas actividades comerciales

se estructuren en torno a una gran firma. La familia empresarial indudablemente da origen y sostiene a un poderoso grupo empresarial, que se muestra como un tejido empresarial regional desde 1950, nacional después de 1970 e internacional después de los noventa.

Lylia Palacios nos ofrece una perspectiva distinta del proceso de evolución y crecimiento de una familia empresarial en su trabajo, titulado "Grupo Salinas: Formación empresarial de cuatro generaciones". En su análisis se observa cómo la colaboración de las primeras generaciones va de la mano con el conflicto y la reestructuración de las alianzas familiares en el proceso de corporativización de empresas. La diferencia del caso Salinas comienza desde la naturaleza de la empresa familiar que le dio origen, pues la sociedad surgió entre concuños y no entre afines, es decir, entre parientes políticos y no consanguíneos, aunque de la empresa familiar rápidamente se construyeron familias consanguíneas mediante matrimonios.

Sobre el fenómeno de la empresa familiar, que Palacios considera brevemente, surge el fenómeno de patrimonialización de las empresas conforme se desarrolla una familia empresarial, cuando una segunda generación comienza a acompañar a la primera. La autora considera que la familia empresarial se consolida a lo largo del tiempo a través de un concepto que prefiere al de grupo empresarial, el de formación empresarial, con el cual rescata de alguna manera y en lo general, la idea marxista de formación económica, que en este caso estaría integrada por tres niveles de actores que serían los individuos, es decir, los empresarios concretos, las empresas como unidades económicas y los corporativos, que pueden ser conglomerados de empresas de distinta naturaleza.

Como bien señala, el principal mercado que permitió que la empresa familiar se transformara en familia empresarial fue el contexto territorial de la frontera norteamericana. La familia Salinas transitó del comercio general a la fabricación y venta de camas, sillas y muebles. Introdujo novedades de mercadotecnia como una constante publicidad y en especial se orientó hacia el llamado *mercado de los pobres*, es decir, se dedicó a captar al menudeo las pequeñas sumas de dinero que se mueven en la esfera baja de la circulación. Profesionalizó la vieja figura del abonero, que en México popularizaron en especial los libaneses y sirios, convirtiéndolos en

cobradores de la empresa. Las tiendas empezaron a volverse con rapidez en un verdadero banco para los pobres y su influencia se extendía ya por toda la frontera norte en la década de 1920, estableciéndose también en la ciudad de México en la década de 1930, después de la Gran Depresión. El crédito al consumo fue la clave de la expansión del Grupo Salinas, y alrededor de las grandes empresas Salinas y Rocha se multiplicaron negocios de todo tamaño dedicados a infinidad de rubros relacionados con el comercio de las grandes tiendas departamentales.

Este tipo de crecimiento continuó hasta 1961, cuando la principal cabeza de la sociedad Salinas y Rocha, Hugo Salinas Rocha, fue removido con artimañas de la empresa, dándose la primera gran separación de esta familia empresarial, que ya a esas alturas era mejor comprendida como formación empresarial que como familia, como bien interpretó la autora. Hugo Salinas se dedicó a hacer crecer su propia empresa, Elektra, que ya había creado desde 1950, inaugurándose en la venta de radios y televisores a crédito. Elektra se expandió de una manera extraordinaria, combinando la venta de electrodomésticos a crédito con la banca al menudeo y el manejo de remesas. En 1990, como una forma de justicia poética empresarial –a veces la poesía tiene que ver con los negocios–, Elektra adquirió la cadena de tiendas Salinas y Rocha, que antes había expulsado a Hugo Salinas. Al mando se encontraba ya una cuarta generación encabezada por Carlos Salinas Pliego. Cotizó en la Bolsa Mexicana de Valores en 1993 y en la de Nueva York en 1994. El TLCAN le abrió las puertas del envío de remesas en dólares a México y luego a otras partes de América Central y Sudamérica. Al mismo tiempo, el gobierno de Salinas de Gortari le abrió también a Salinas Pliego las puertas del negocio de las comunicaciones y las televisoras, y con la venta de Imevisión y canal 13, el grupo se volvió un importante actor en el mundo de las telecomunicaciones.

En torno a la empresa madre, Elektra, se han desarrollado numerosos corporativos, donde los más importantes son aquellos relacionados con actividades financieras, en especial su poderoso Banco Azteca, el más grande de México. Como nos cuenta Palacios, finalmente en 2012 Grupo Salinas, con Elektra y Banco Azteca a la cabeza, contaba con 6 397 puntos de venta, poco más de la mitad en México y el resto en Estados Unidos, Centro y

Sudamérica, agrupados en 21 grandes corporativos y multitud de empresas menores, con un valor aproximado de 70 000 millones de pesos.

El estudio del Grupo Salinas como familia empresarial rompe los esquemas anteriormente vistos. Hay rupturas internas que impulsan la innovación y el contexto territorial de los mercados es central para el desenvolvimiento de las siguientes generaciones de empresas y de empresarios. Por lo tanto, confirma la idea de que no es factible hablar de un solo modelo de sucesión empresaria ni de una sola vía para la conformación de familias empresariales.

En el último capítulo de este libro, Arturo Carrillo Rojas, en su trabajo "Familias empresariales en el sector agrícola en Sinaloa durante el siglo XX", nos ofrece otra mirada al mundo de los negocios, en este caso del noroeste de México y vinculado a las actividades primarias. En esta entidad queda más clara la evolución de una fortaleza económica con base en el crecimiento y permanencia de fuertes familias empresariales. En una situación que en algunos aspectos podría considerarse el polo opuesto del noreste, en el industrializado Nuevo León de los Zambrano o de los Garza Sada, Sinaloa presenta poderosos grupos articulados en torno a familias empresariales, especialmente en actividades agrícolas, agroindustriales y pecuarias. Más que una sola familia, Carrillo nos propone un modelo de interpretación regional para comprender la permanencia y convivencia de familias empresariales en el largo plazo. En este caso, la conformación de éstas denota una primera red de empresas familiares que seguirán su propio esquema de sucesión.

Parte de un concepto central, el de generación epocal, que aplicado a las cohortes familiares de los agricultores sinaloenses se convierte específicamente en el concepto de generación empresarial epocal. La idea, como bien puede notarse, surge de la filosofía de Ortega y Gasset, quien hablaba de la crisis del hombre contemporáneo y de cómo las distintas épocas implicaban un cambio generacional de creencias que llevaban a transformar la comprensión y percepción del mundo. Pero hay que tener en cuenta que para Ortega (1962) el concepto de crisis va mucho más lejos que el cambio de creencias de un grupo particular de individuos como los empresarios, y que se refiere sobre todo a una crisis de sistemas históricos. En esta crisis,

la transformación de un sistema de creencias implica un cambio en el que la eliminación de las viejas creencias lleva a los hombres a vivir en un sistema de convicciones negativas, a manera de transición, antes de poder reestructurar sus propias circunstancias para establecerse en la vida con criterios positivos. Ortega habla, en corto, de una crisis del racionalismo moderno, de una crisis de la razón, aunque por supuesto sugiere con fuerza que estas crisis son recurrentes a lo largo de la historia.

Amén de los problemas interpretativos que pudieran plantearse y de que la discusión sobre este concepto queda abierta, su uso por parte de Carrillo resulta atrevido e interesante, e invita a analizar a los empresarios en el tiempo como actores sociales que están sujetos a los avatares de todos los demás miembros de su sociedad. Un avance que pudiéramos hacer al reflexionar sobre este concepto, aunque no se discute a cabalidad en el artículo, pues no es su tema central, es el de generaciones. Es decir, las familias empresariales son también, a fin de cuentas, seres sociales sujetos a la transformación de las circunstancias y de los mundos de vida de toda la sociedad en la que viven, por lo que experimentan cambios culturales que van más allá de las transformaciones del mercado y que los definen como parte de una generación específica de hombres, pertenecientes a una época particular. Esto necesariamente se manifiesta en su quehacer empresarial, diferenciándolos del de otras generaciones, anteriores y posteriores.

Este sería el sustrato del concepto de generación empresarial epocal. En el caso de Sinaloa, Carrillo identifica cinco generaciones empresariales desde fines del siglo XIX hasta la actualidad. Las ubica en los grandes parteaguas de la historia de Sinaloa, que son también los de la nación: *a)* el Porfiriato y la Revolución, *b)* la Reforma Agraria Cardenista, *c)* el crecimiento económico de la época de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), *d)* las crisis política de los setenta y económica de los ochenta y *e)* los cambios estructurales a partir de la década de 1990 hasta la actualidad. Es claro que en el caso de Sinaloa la tierra, con sus variadas formas de propiedad y acceso, se convierte en el eje rector de las familias empresariales, el que permite comprenderlas mejor en su calidad de empresarios a lo largo de las generaciones. Aunque considera importante la presencia de familias trigeneracionales, su análisis se ubica más a nivel

del grupo que de la familia, por lo que observa que, en cada una de las cinco épocas, coexisten tres generaciones de empresarios no sólo en cada familia empresarial, sino en el colectivo sinaloense.

Esto significa que hay una serie de relaciones horizontales y verticales que se establecen entre familias empresariales, y que esta interacción intergeneracional es la que explica mejor los procesos de modernización empresarial en el campo, en especial las alianzas y actitudes políticas en las que el empresariado sinaloense se ha llegado a expresar como actor colectivo. Ha sido también característica común de las distintas generaciones participar en los cambios colectivos, como los que se presentaron en la década de 1980, cuando los agricultores sinaloenses se movieron hacia nuevas estrategias empresariales, buscando la exportación directa, especialmente hacia Estados Unidos y aumentando su presencia extrarregional en otras entidades del noroeste, especialmente participando en la vida política y partidista de manera directa. El territorio juega aquí una función, pues esta interacción y fuerza generacional varía de acuerdo a la importancia geográfica y política de los puntos de Sinaloa donde se ubique el empresariado. En 2007, de los 50 empresarios agrícolas más fuertes de Sinaloa, 29 se ubicaban en Culiacán, 14 en Los Mochis, cuatro en Guasave, dos en Guamúchil y uno en Mazatlán, por lo que el peso específico del empresariado agrícola varía de una a otra ciudad.

Similitudes familiares, divergencias regionales y nuevas dudas: una reflexión comparativa sobre los casos que se presentan

Para que el concepto mismo de familias empresariales adquiera relevancia analítica se requiere de una perspectiva comparativa. Por una parte, la diversidad de casos revisados nos muestra que la familia no tiene siempre la misma estructura, ni las relaciones de parentesco la misma funcionalidad o reglas de interacción. Además de ello, veremos que las familias empresariales estudiadas no corresponden a una familia sino a un tipo de empresas estructuradas familiarmente, una red organizativa amplia dedicada a los negocios cuya forma y características dependen mucho de los contextos institucionales y del mercado que gobiernan las actividades a las que

cada una se dedica. En consecuencia, las familias empresariales no sólo se modifican en el tiempo sino también en el espacio, cambiando los distintos países, sectores y regiones en los que se desenvuelven.

A su vez observamos que los aspectos organizacionales de las empresas se cruzan y cambian permanentemente con las estructuras de las familias, además de casos en los que el surgimiento de una empresa madre posibilitó el binomio de lo que Cerutti (2015:153) denomina familias-grupo. En otros, vemos que se trató de familias empresariales formadas por la confluencia de diversas empresas familiares. El papel de las crisis y el Estado también son determinantes de la configuración familiar de las empresas, pero sobre todo de las familias empresariales en el largo tiempo. Ante ello, nos parece determinante resaltar lo siguiente:

1) Las empresas familiares son una base central en la conformación de las familias empresariales.
2) Las empresas familiares no siempre son exitosas.
3) La persistencia de grupos de familias facilita la configuración de familias empresariales a través de la sucesión y la continuidad de empresas, así como de la emergencia de nuevas empresas creadas por los sucesores.
4) No existen modelos exitosos de familias empresariales, lo que existen son familias empresariales que ejemplifican el éxito de la sucesión.
5) Las crisis promueven la agrupación de empresas y eventualmente de familias empresarias.
6) Las épocas pueden definir los tipos de agrupación de empresarios y de generaciones de empresarios; sin embargo, las familias empresariales no definen a una época, son el resultado de ellas.
7) Los tejidos densos de empresas y familias permiten consolidar rutas de sucesión y enlaces productivos de características territoriales.
8) La identidad cultural y el origen étnico son elementos determinantes en las familias empresariales en su constitución y desarrollo.

La gran variabilidad cultural y social de las regiones de México que observamos en este libro, así como la diversidad de su historia económica y sus circunstancias políticas, nos obligan a considerar que las familias empresariales guardan la impronta cultural del tiempo y del espacio en que se ubican. Los mayores contrastes empresariales de México se muestran en sus fronteras. Un noreste desarrollado, con un empresariado innovador y con vocación tecnológica, parecería distinguirse de un sureste con un empresariado más tradicional y menor desarrollo tecnológico. En el norte vemos también un empresariado, incluso familias empresariales específicas cuya antigüedad no va más allá de un siglo o siglo y medio; en el sur, vemos un empresariado desde hace varios siglos. No sólo observamos diferentes impactos regionales y nacionales, sino también una diferente organización de las redes de parentesco que unen a las familias empresariales.

En todos los casos estudiados, la permanencia por un largo período de tiempo de las familias empresariales a la cabeza de los procesos productivos regionales y de los puntos de máxima acumulación de capital generó lo que Cerutti denomina "tejidos empresariales". Sin embargo, no en todos los casos los tejidos empresariales se convirtieron en tejidos productivos. Al respecto encontramos tres tipos de situaciones. Por una parte estarían las familias empresariales como la de los Zambrano, en Monterrey, donde del tejido empresarial se desprendió un importante tejido productivo regional; por la otra, están aquellas familias que participaron de manera importante en el o los tejidos productivos centrales de su región, pero sus empresas en particular no lo crearon, como es el caso de los Ponce o los Abraham, en Yucatán, en relación con las haciendas henequeneras y la cordelería; y por último, están las otras familias empresariales que con rapidez se expandieron fuera de sus regiones y encontraron en la diversificación de actividades y mercados su principal fortaleza y fuente de acumulación, como los Salinas y los Coppel.

Por otra parte, la enorme importancia de la diversificación, más que la especialización productiva en la mayor parte de las familias empresariales estudiadas, pone en duda que siempre se pueda hablar del tránsito de un tejido productivo a una identidad empresarial regional, como parece haber sido el caso paradigmático de Nuevo León, donde el tejido productivo

industrial de un puñado de familias empresariales se volvió emblema de una identidad empresarial regional. No aparece esta correspondencia con la misma claridad en todos los casos estudiados. Debemos dudar que tejidos productivos tan diversificados como los de las empresas dedicadas al comercio, los servicios y las finanzas puedan haber generado identidades empresariales y sociales en sus regiones, similares a las que surgieron en otras partes de México en torno a actividades productivas altamente especializadas, por ejemplo, las agroindustrias de plantación del tipo de la henequenera, cañera, tequilera o algodonera, que se mantuvieron como parte de identidades regionales durante varias generaciones.

En el caso de las familias Coppel, Salinas y Abraham, queda sujeto a duda que el tejido empresarial pueda incluso ser considerado como un tejido productivo regional. En el sentido de sus inversiones es difícil de sostener, pues están diversificadas en ramas y sectores tan distintos que, a diferencia de la industria refresquera de los Ponce, por ejemplo, tiene impactos más extensos que intensos, y es la suma de las empresas, más que la importancia de alguna de ellas en particular, la que le da fuerza al grupo. Su tejido empresarial a nivel regional se expresa en su influencia social y en la presencia de los miembros de la familia en el ambiente político y en el mundo de los negocios de sus entidades o regiones. Su influjo se desdibuja si pensamos en su impacto en la identidad regional, o para ser más específicos, en la identidad empresarial regional. Como familia, grupo o tejido empresarial, es indudable su importancia. Como fuerza de influencia o modelo a seguir dentro de la identidad empresarial regional, en cambio, su impacto es dudoso. Incluso el tejido empresarial libanés, a diferencia, por ejemplo, de la familia Ponce en el mismo Yucatán, o de los Zambrano en Nuevo León, acarrea aún resabios, si no de discriminación o desconfianza, sí de una ambivalencia entre la admiración y la molestia, en gran medida por tratarse del éxito de un grupo familiar y étnico que, al menos en sus orígenes, era cerrado y ajeno a la sociedad empresarial más amplia en la cual empezó a desenvolverse, aunque en la actualidad se le considere ya parte de la élite regional.

En el caso de la familia Zambrano de Nuevo León y de los empresarios agrícolas de Sinaloa, se puede sostener la existencia de un tejido productivo

derivado del tejido empresarial. En las otras familias empresariales varios aspectos dificultan esta interpretación: el hecho de que sus principales actividades industriales no se ubicaron en las fortalezas productivas de sus entidades; de que su diversificación las haya conducido al comercio, los servicios y las finanzas, que permean todos los ámbitos empresariales; y que la espacialidad de sus áreas de influencia vaya mucho más allá de una región, pues su tejido empresarial abarca prácticamente no sólo México sino otras naciones, de tal manera que aunque la discusión debe quedar abierta, hay que considerar de una manera sosegada si una actividad fundamentalmente comercial y espacialmente extensa puede dar origen a tejidos productivos regionales.

De igual manera queda abierta la interpretación de la fuerza e influencia de familias empresariales como los Coppel, los Salinas, los Ponce, o los Abraham en la identidad o identidades regionales. Es indudable que son parte integral de sus entidades de origen y de su historia económica, en muchos casos orgullo regional; pero hasta qué punto esto ha moldeado o no rasgos identitarios, es un asunto que puede dudarse, al igual que su influencia sobre la cultura empresarial de la región. En el caso particular de los Coppel, un último aspecto importante a señalar es que el origen judío de la familia no ha parecido influir en la valoración y estima de su éxito empresarial, quizás porque la comunidad judía ha sido poco visible en comparación, por ejemplo, con la gran importancia económica y social y la alta visibilidad de los inmigrantes libaneses en Yucatán. En ambas regiones el valor de lo étnico tiene un peso distinto y ocupa una posición diferente en el mapa de la identidad y la cultura empresarial regional

En el caso de los Salinas Pliego el esquema seguido es tan claro, que podemos hablar no sólo de un grupo empresarial, sino de una formación empresarial como lo propone la autora, y esta formación ha dado origen a un impresionante tejido empresarial que se extiende por ramas y sectores de la economía en diversos países. Su tamaño nos lleva a preguntarnos: ¿podemos hablar aún de una familia empresarial? Con los datos que nos proporciona el trabajo es indudable que sí, pues en veinte de los principales corporativos la familia Salinas, en especial los hermanos Salinas Pliego, conservan el control accionario, aunque en otras empresas sean

accionistas minoritarios. Más problemático sería responder si su tejido empresarial puede ser considerado un tejido productivo regional o incluso nacional, pues dado el carácter espacialmente disperso y multisectorial de sus actividades se dificulta medir su impacto en una sola rama o sector. Si consideramos su papel de "banca de los pobres" podríamos discutir que Elektra y Banco Azteca constituyen parte fundamental del modelo de consumo y microfinanciamiento en todo el país. Pero dado el carácter centrado en el consumo y no en la producción, su tejido parecería ser más bien un modelo de descapitalización crónica de los sectores con menores ingresos de la economía, contribuyendo con fuerza a la reproducción ampliada de un endeudamiento permanente de amplios sectores de la población.

El tejido crediticio se vuelve un filtro y un obstáculo a la movilidad social y contribuye al mantenimiento de los círculos viciosos que reproducen la pobreza en México. En consecuencia, aunque tienen también una acción positiva sobre el estatus y el prestigio obtenido a través del consumo, es difícil que la actividad financiera y el crédito puedan ser considerados como parte de un tejido productivo cuando se centran con altas tasas de interés en el consumo de los más pobres y no en el fomento de actividades generadoras de riqueza. De cualquier manera, esto sería parte de otra discusión, como también si el modelo del Grupo Salinas ha impactado la identidad regional en su territorio de origen, pues independientemente de ubicarse en el imaginario colectivo como parte del orgullo local y ser un importante identificador de la capacidad del empresariado regional, no parece que estemos ante un *ethos* capaz de moldear valores y generar identidades socioprofesionales –y por supuesto empresas– a su imagen y semejanza.

La hipótesis de los tránsitos de la familia empresarial al tejido empresarial, de éste al productivo y del productivo a la identidad empresarial regional como una tendencia general de las familias empresariales mexicanas, no puede comprobarse en todos los casos estudiados, aunque se cumpla en regiones específicas como Nuevo León y, en algún momento, Sinaloa. Pero si seguimos esta línea de razonamiento, tenemos que subrayar que más importante que la permanencia en el tiempo del peso de un tejido empresarial en la identidad regional, está el hecho de saber si un tipo específico de organización de vida empresarial tiene o no la capacidad de impactar de manera

duradera una identidad colectiva e imponerse como una variante socioprofesional de ésta; es decir, como un modelo de conducta y un conjunto de valores que se vuelvan formas recurrentes de interacción social o de imaginarios de vida deseables para un conjunto importante de la población en un territorio, o al menos para los empresarios regionales que se desenvuelven en él. Desde nuestro punto de vista, la cuestión pendiente a discutir es saber si al igual que los tejidos productivos pueden transformarse en cultura, los tejidos empresariales pueden transformarse en cultura empresarial.

La dimensión del tiempo es un elemento central en todas las familias empresariales estudiadas. Es quizás uno de los aspectos que más los diferencian de los estudios sobre empresas específicas o sobre los problemas relacionados con la competitividad empresarial de una organización, que nos llevan a caminos de reflexión analítica y teórica más coyunturales y de corto plazo. En todos los casos el parentesco fue un elemento indisolublemente ligado a la larga duración de las relaciones sociales y de negocios, y las familias empresariales –al igual que las actividades que emprendieron– tuvieron la capacidad de mantener y capitalizar este rasgo. Si esta duración mantiene o no su misma espacialidad todo el tiempo, es un elemento importante pero no central a la familia empresarial. De hecho, el éxito de las familias empresariales analizadas se expresó en su capacidad de abarcar cada vez mayores espacios de acción, lejos de los puntos geográficos y de los mercados que les dieron origen.

Si el tamaño suele hacer una diferencia importante entre lo que es una empresa familiar, que por lo general –no siempre– tiende a ser menor que una familia empresarial, el tiempo la define mejor. La duración y capacidad de mantenerse por largos períodos de tiempo hace una diferencia aún más importante entre los dos tipos de organización. Ambas se manifiestan de manera muy diferente en la dimensión del espacio y en la del tiempo. Podemos observar en todas las familias empresariales estudiadas que el parentesco fue el cemento y el puente que permitió la duración de organizaciones que por naturaleza tienden ser flexibles y cambiantes como las empresas, las cuales se transforman de acuerdo a contextos sociales, políticos y de mercado que suelen ser no sólo dinámicos, sino cada vez más volátiles. La duración de las relaciones sociales mediadas por el parentesco,

pues las relaciones mercantiles y de negocios, pese a su frialdad también lo son, se tornó un elemento central que permitió en todos los casos mantenerse en la vida empresarial de manera independiente a la forma administrativa o burocrática adoptada por la empresa o el establecimiento que lleva a cabo las transacciones, que puede mutar o modernizarse las veces que sea necesario, manteniendo en su interior a la familia empresarial.

Para acabar de entrar en materia

Las familias empresariales que se presentan y discuten en este libro nos muestran que hay una amplia gama de especializaciones en las actividades productivas, en el tamaño de las empresas y por supuesto en su antigüedad y origen étnico. Nos hacemos aquí la pregunta de si en pleno siglo XXI podemos continuar hablando con libertad y comodidad teórica de familias empresariales como un tipo de organización competitiva, que se desplaza hacia la modernidad en un mundo que parecería ser campo de cosecha para los grandes corporativos. No extendemos esta pregunta para las empresas familiares, pues en un México desigual y empobrecido la empresa familiar está hoy más fuerte que nunca para asegurar la sobrevivencia de millones de personas. Pero hemos dicho que las familias empresariales, si bien montadas sobre empresas familiares están en el extremo social opuesto a ellas, el crecimiento permanente y la búsqueda incesante de competitividad parecerían plantearles un reto de obsolescencia hacia el futuro.

La respuesta a la pregunta anterior es positiva. Los trabajos que despliegan todos los autores a lo largo del libro comprueban que la conformación de las familias empresariales no corresponde a una etapa en el proceso de crecimiento y permanencia de las grandes empresas, y que no es opuesta ni sustituible a la aparición de los grandes corporativos. Por el contrario, la aparición y subsistencia de familias empresariales es una condición que acompaña, como la raíz de un árbol, el crecimiento y consolidación de las empresas y su tránsito hacia formas organizativas superiores como la gran empresa familiar, la sociedad anónima, las sociedades mercantiles, los corporativos, las sociedades por acciones, las cotizaciones en bolsa y las que demandan los nuevos ambientes de negocios de un mundo con mercados internacionales; como las nuevas redes de negocios multinacionales y los

encadenamientos productivos globales. La familia empresarial se recorta y se adapta para acomodarse a las nuevas formas de organizar empresas, quizá sólo en las etapas finales de los grandes corporativos o en las grandes fusiones, quiebras o pérdidas accionarias las vemos desaparecer momentáneamente. Esto es así porque sus integrantes suelen cambiar de giro e invertir capital en nuevas empresas, pero mantienen el capital relacional que sostiene a las familias en el tiempo, es decir, a la familia empresarial. De esta manera podemos entender la desaparición o venta de empresas, pero no el agotamiento de las familias empresariales.

En ciertos momentos, en las historias de las empresas, la familia pierde protagonismo y su presencia es insensible aunque continúe allí, pero en otros, las alianzas y redes sociales familiares resultan fundamentales para la supervivencia o crecimiento de las mismas, en especial cuando hay necesidades financieras y bancarias o negocios que se realizan a la sombra de los favores del Estado; como cuando se requiere la ayuda o trato preferencial para obtener información privilegiada y adelantarse a las devaluaciones o prevenir endeudamiento en monedas extranjeras, ganar licitaciones, obtener permisos o mantener concesiones y actividades monopólicas. Las alianzas políticas, que incluyen el apadrinamiento a personajes, candidatos y partidos políticos útiles a los negocios familiares, suelen ser prerrogativas personales que se reservan a los personajes centrales de las familias extensas empresariales; son alianzas que se mantienen con base en la confianza entre pares y a redes informales difícilmente transferibles a los órganos institucionales de un corporativo.

Con el paso de los años, las familias empresariales se transforman y con el cambio hay pérdidas y ganancias de dinero, bienes y parientes, así como una reestructuración de las alianzas y los compromisos dentro de la propia red parental. Por otra parte, el parentesco mismo se recorta simbólicamente de generación en generación, para incluir o excluir a los parientes que no son funcionales o con los que se tienen conflictos, de tal manera que las familias empresariales mismas se desarman y se arman sobre redes de parentescos flexibles y cambiantes de una a otra generación. El parentesco y la familia sobreviven en el mundo de los negocios precisamente por su flexibilidad, pues contra lo que se cree por la aparente rigidez de

sus reglas, la familia puede ser muy laxa para cumplirlas cuando tiene que adecuarse a nuevos ambientes que le permitan sobrevivir u obtener ganancias. Precisamente esa flexibilidad ayuda a comprender mejor el éxito de los negocios familiares en el largo plazo, se vuelve un factor fundamental para mantener la competitividad y la capacidad de introducir innovaciones sociales, administrativas y tecnológicas cuando es necesario.

Otro ejemplo de flexibilidad se nota en cómo las empresas familiares han sabido adaptarse a las transformaciones en los regímenes de propiedad. En muchos sentidos aún dependen, al menos en el capitalismo occidental, de la permanencia de la propiedad privada como un derecho fundamental e inalienable no sólo de los individuos sino de las familias a través de la herencia. Sin embargo, las modificaciones en el régimen de propiedad, como la Reforma Agraria Cardenista en México, significaron su afectación y reorganización pero no su desaparición, y observamos, por ejemplo, poderosas familias empresariales dedicadas a la agricultura en Sinaloa y en todas las entidades de la República. El tiempo por supuesto implica transformaciones, y las que se viven en el siglo XXI son aceleradas, por lo que la mundialización de los mercados implicará nuevos esfuerzos de innovación tecnológica y de administración e ingeniería empresarial.

Muchas empresas y corporativos cambiarán de manos o desaparecerán, pero no debemos suponer que esto implicará la desaparición de las familias empresariales que los construyeron, pues parte fundamental de las familias y empresas exitosas es la movilidad. Veremos la migración de sus redes parentales, de sus conocimientos y capitales hacia nuevos nichos de mercado, ya sea en grandes empresas especializadas que funcionan verticalmente y controlan ciertas ramas económicas, como han hecho los Zambrano y Cemex, o bien en multitud, miles de pequeños establecimientos, dedicados a atender el consumo de millones de mexicanos de bajos ingresos como Coppel, Elektra, o el grupo Abraham.

Cierto es que nada permanece inmutable en el mundo de los negocios, pero más cierto es que en México, como en muchas otras partes del mundo, vivimos en sociedades desiguales y cambiantes, en medio de un capitalismo con crisis cíclicas que afectan tanto a trabajadores como a empresarios, y que en términos de organización social, la familia y el parentesco,

son estructuras centrales duraderas sobre las que se construyen estrategias de supervivencia y también estrategias de crecimiento para las empresas. Como dan cuenta todos los autores de este libro, en este ambiente social y económico que acompaña al siglo XXI en México, continuará la presencia de empresas familiares y de familias empresariales.

Referencias

CERUTTI, Mario, 2015, "Grandes empresas y familias empresariales en México", en Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch, edits., *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*, Bilbao, España, Fundación BBVA, pp. 153-187.

CHANDLER, Jr. Alfred, 1977, *The visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Estados Unidos, The Belknap Press of Harvard University Press, pp. 608.

FERNÁNDEZ, Paloma y Andrea LLUCH, 2015, edits., *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*, Bilbao, España, Fundación BBVA.

GONZÁLEZ, Susana, 2014, "Cayo en 110 mil 490 el número de empresas registradas, *La Jornada*, en sección "Economía", México, viernes 6 de junio de 2014, p. 27.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI), 1994, *Censos económicos 1994,* México, INEGI. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce1994/default.aspx, consultado el 15 de octubre 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI), 2004, *Censo económico 2004,* México, INEGI. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2004/default.aspx, consultado el 15 de octubre 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI), 2009, *Censo económico 2009,* México, INEGI. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220, consultado el 15 de octubre 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI), 2014, *Censo económico 2014,* México, INEGI. Disponible en: http://www.

inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/, consultado el 15 de octubre 2014.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), 2015, "Directorio estadístico nacional de unidades económicas", México, inegi.

Ortega y Gasset, José, 1962, *Pasado y porvenir del hombre actual*, Madrid, Revista Occidente/La Fundación Ortega-Marañón.

Pérez Lizaur, Marisol, 2010, coord., *Empresa y familia en México: Una visión desde la antropología,* México, Universidad Iberoamericana.

Sistema de Información Empresarial Mexicano (siem), 2004, "Estadísticas", México, siem.

Sistema de Información Empresarial Mexicano (siem), 2014, "Estadísticas", México, siem.

Sistema de Información Empresarial Mexicano (siem), 2015, "Estadísticas", México, siem.

La empresa familiar y las familias empresariales en México: una propuesta teórica

Araceli Almaraz Alvarado

Introducción

Este capítulo tiene como propósito discutir la categoría de familia empresarial, que se concibe como aquel grupo de parentesco de más de dos generaciones en donde sus miembros se distinguen por haber organizado sociedades mercantiles y donde la sucesión es esencial para la subsistencia de las familias y de las empresas. Las dimensiones de análisis que nos permiten acceder a esta categoría son la económico-institucional y la socio-parental. Asumimos que en las familias empresariales subsisten redes contractuales y redes entre parientes que cumplen con el establecimiento de vínculos de carácter empresarial a partir de la constitución de sociedades mercantiles jurídicamente reconocidas por su registro público.[1] Las dos dimensiones son fundamentales, tanto por los lazos *per se* que estructuran a las familias, como por las relaciones parentales que en este caso representan el dispositivo social para constituir y dar continuidad a los negocios de una familia que ha trascendido históricamente. La familia empresarial se encuentra representada por la sucesión de lazos mercantiles y la acumulación de capitales a través de empresas que pueden o no estar articuladas entre sí, las cuales no necesariamente prevalecen en el tiempo. Este aspecto nos lleva a recalcar que un tejido o encadenamiento productivo

[1] Una empresa es reconocida públicamente en México al ser constituida como sociedad mercantil en alguna de las modalidades que el Código de Comercio permite: Sociedad Anónima, Sociedad en Nombre Colectivo, Sociedad en Comandita, Sociedad Momentánea de Participación, Sociedades Cooperativas, Sociedades Nacionales de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad (Leyes y Códigos de México, 1933).

local o territorialmente, no necesariamente refleja un tejido empresarial o un conjunto de familias empresariales entrelazadas. En este sentido, concordamos con Cerutti (2015:156), quien señala que:

> Familias empresariales y tejido empresarial son nociones instrumentalmente útiles para explicar la perdurabilidad de un tejido productivo [donde éste] emerge como otro concepto-guía que [incluye]: a) las interrelaciones que generan y mantienen de manera prolongada propietarios, productores y empresas situados en un mismo ámbito regional; b) los multiplicadores que se bifurcan por el sistema productivo y que, por lo tanto, involucran desde productores de materias primas e insumos hasta servicios, crédito, transformación, distribución e instituciones; c) las externalidades que derivan de la proximidad, mutuo conocimiento y cooperación entre los actores citados, y d) los vínculos económicos, organizacionales y de confianza construidos entre los agentes locales, con sus ramificaciones y diversificación aun cuando el espacio estudiado tenga cierto nivel de especialización.

En específico nos interesa resaltar la continuidad histórica de las relaciones familiares y mercantiles. Este hecho supone sucesiones exitosas tanto en lo mercantil como en lo generacional. Para contextos específicos, los análisis dan muestra de una amplia gama de articulaciones con los ámbitos de lo político y el administrativo o gerencial, pero lo central es el estudio de las empresas desde el ámbito familiar. Buscamos exponer la necesidad de nuevas guías para reconstruir la historia social de la actividad empresarial, teniendo como unidad de estructuración a la familia, lo cual desde la economía no es posible.[2] En la primera parte nos referimos a los alcances que tuvieron la Historia Económica Tradicional y la Antropología Económica desde la mitad del siglo XX en la incorporación de la familia al estudio de las empresas, y señalamos algunos aspectos que desde la sociología tradicional nos permiten hablar de distintos tipos de empresas familiares. En segundo lugar, hacemos referencia a los avances que han

[2] En su estudio más reciente sobre familia y empresa desde una visión antropológica, Marisol Pérez Lizaur señala cómo desde el siglo XVIII prevaleció la división de los espacios de trabajo y familia, donde la interdependencia de ambos fue reproducido desde la sociología, la economía y los estudios de administración (2010:15).

mostrado recientemente los estudios sobre empresarios en México, pero al mismo tiempo señalamos las limitantes que aún persisten en la comprensión del desarrollo empresarial desde una visión total que integre aspectos sociales y de las firmas. Con mucho, lo que encontramos es un predominio vigente de los enfoques sectorial y regional. Completamos nuestra discusión sobre los alcances de la categoría de familia empresarial a partir de la cual incorporamos aspectos sociales y organizacionales. La continuidad histórica de las empresas y las familias definen a su vez ciertos territorios y determinan sus alcances no sólo gerenciales, sino de innovación y desarrollo productivo. Enfatizamos el poder que tienen las redes sociales de los empresarios, particularmente las familiares para discutir la construcción social de la empresarialidad y de los tejidos socioempresariales. Un aspecto central en la construcción de las redes empresariales de base familiar y de la continuidad de las familias empresariales es la transición generacional. En dicho tránsito el papel de cada uno de los miembros, incluido el rol de las mujeres,[3] se convierte en la base que históricamente conduce a las empresas a prevalecer atentas al entorno, a los cambios tecnológicos y al aprendizaje.

Aportes al estudio de la empresa familiar

Una base para el estudio de familias y empresas

Siguiendo el método inductivo y los estudios de caso se forjaron los estudios pioneros de empresas. En el marco de la Historia Económica Tradicional, desde la corriente alemana de fines del siglo XIX hasta los estudios anglosajones de inicios del siglo XX, el análisis de la gran empresa se ubicó como el centro de las discusiones entre historiadores económicos (Fraile,

[3] Consideramos que el papel de la mujer en la conformación de empresas familiares es fundamental, porque su presencia representa un soporte patrimonial y de capital social. Por otro lado, resaltamos su peso en la configuración de las familias empresariales, ya que su presencia es relevante en el balance que existe entre las estructuras organizacionales y las sociales. La sucesión, la comunicación y la transmisión de generación en generación de valores adoptados en las sociedades mercantiles son procesos mediados por la estructura familiar en la cual la mujer adquiere un rol fundamental.

1994).[4] Ello sin duda reflejó grandes aportes al estudio de los llamados *big business,* entre los que destaca el trabajo de Ralph W. Hidy y Muriel E. Hidy (1955) sobre los grandes negocios pioneros entre 1882 y 1911 en Estados Unidos. El primero de los autores era profesor de historia y el segundo de administración de negocios en la universidad de Nueva York y Harvard, respectivamente. Alfred Chandler unos años antes (1952) había también concluido su tesis doctoral sobre más de cien empresas ferroviarias americanas, utilizando el método comparativo. A partir de ello, Chandler desarrollará una gran cantidad de obras de alcance teórico sobre la organización empresarial, la estructura de las firmas, la estrategia de los negocios y el desarrollo gerencial, etcétera, convirtiéndose en uno de los académicos estadounidenses más influyentes para la historia de los negocios y la historia económica.

Hacia la década de 1960, la Historia Económica se enfrentó a dos grandes retos de tipo metodológico y epistemológico: superar las limitaciones descriptivas de los estudios de caso y replantear los presupuestos teóricos que debían dar cabida al estudio de todo tipo de empresas.[5] La tarea metodológica debía ser guiada por un cuerpo teórico nuevo. Entre los avances que tuvo la disciplina hay que recalcar la presencia del empresario como unidad analítica debido a su capacidad de influir en la economía, a sus habilidades para innovar y promover cambios tecnológicos, como suponía J. A. Schumpeter (1978), y a su actitud frente al riesgo. De acuerdo con Fraile (1994:47), la Nueva Economía Institucional también influyó en la Historia Económica, orientando el análisis hacia los *lobbies* empresariales y a las burguesías; en este mismo período se avanzó en el estudio de los monopolios y de las empresas públicas.

Podríamos seguir la lista de autores, debates y nuevos métodos de estudio como el propuesto por Chandler, sin encontrar discusiones sólidas sobre el tránsito y permanencia de empresas tradicionales de tipo fabril, y

[4] Fraile (1994), señala que desde importantes universidades como la Escuela de Economía de Londres, la Universidad de Edimburgo, la Universidad de Mánchester y la Escuela Graduada de Comercio en Harvard se describió el papel de las grandes empresas.

[5] Hoy en día sabemos que no sólo en América Latina y España más del 90 por ciento de los negocios son familiares, sino que esta tendencia se extiende a todo el mundo (Zheng, 2010:5).

de pequeños y medianos establecimientos familiares en economías emergentes donde las empresas familiares han sido y son el principal distintivo de las economías locales.[6] Los avances de la disciplina tuvieron en América Latina sólo un parcial desenvolvimiento. A partir de la segunda mitad del siglo XX, y específicamente en países como México, los estudios históricos relacionados con el mundo empresarial abordaron con énfasis la llegada de grupos de empresarios y el emprendimiento local de extranjeros. En ellos poco se habló del cambio tecnológico, del empresario innovador o del avance hacia la empresa moderna, como ya proponían desde los historiadores de negocios en Estados Unidos. La tendencia de los estudios sobre empresarios en México durante la década de 1970 fue la antropología.

Desde la Antropología Económica, entre 1950 y 1960, se buscó el rescate de la interrelación de los aspectos sociales con los económicos, la forma en que el empresario se coloca como sujeto de análisis. La importancia de las relaciones sociales en los sistemas de asignación de recursos y en la distribución de las mercancías fueron recuperadas por Herskovits, quien insistió en que la acción de economizar implicaba modos de organización social y cultural, y que ambas estructuras determinaban la manera en la cual los sujetos optaban por una mercancía y representaban la noción de escasez de los recursos disponibles socialmente.[7]

Desde esta disciplina, Barth[8] (1963) advirtió que no era apropiado considerar las actividades de empresa desde una posición ausente de componentes sociales. Propuso así que el empresario debía analizarse desde los

[6] Recientemente, Muntean (2008:4) señala que "aunque las firmas controladas por familias han permeado los ámbitos de las finanzas, economía y política en países como Estados Unidos, son estudiadas de manera poco frecuente por teóricos de la economía y de los estudios organizacionales, ya que asumen el tipo ideal de Berle y Means, en donde existe completa separación entre la propiedad y la administración de los negocios" (Berle y Means, 1932).

[7] "Hoy nos hemos dado cuenta de que el individuo nunca existe solo, que la interdependencia social, a la luz de la tradición cultural, obliga a reconsiderar aquel primitivo punto de partida [en el que racionalidad era sinónimo de economizar y donde el individuo era el punto de partida del desarrollo teórico, para reconocer que], el proceso de la economía se basa esencialmente en una amplia organización de la sociedad" (Herskovits, 1954:16).

[8] La síntesis de los aportes de Fredrik Barth al estudio de empresarios desde la antropología económica fue retomada textualmente de sus escritos en Frankenberg (1967:54-94).

papeles que se instituyen en las comunidades y desde la indagación de los espacios primarios de relación social como variables interdependientes de las actividades empresariales. Para Barth, el comportamiento del empresario está orientado por la maximización de ganancias, por su disposición al riesgo y el razonamiento deductivo. No obstante, advierte que las estructuras sociales también definen su actuación. Esto es lo que Phan y Butler (2008) vinculan con decisiones no racionales.

La tradición antropológica en México poco redundó en aspectos meramente económicos, por lo que no es factible hablar de una corriente de historiadores económicos en nuestro país. Desde el final de la década de 1970 se publicaron trabajos sobre empresarios y algunos aspectos antropológicos como el papel de la familia y la formación de redes sociales por los grupos empresariales de extranjeros (Derossi, 1977; Bueno *et al.,* 1979; Icazuriaga, 1979; Lomnitz y Pérez, 1979; entre otros). El énfasis recaía en las características étnicas de los grupos y en la capacidad de adaptación de los grupos a la nueva realidad mexicana. La siguiente década se mantuvo con una producción sostenida: Leticia Gamboa (1986) y Carmen Collado (1987) visibilizaron el papel de las familias desde una perspectiva histórica; Von Mentz (1988a, 1988b) describió el papel de los empresarios alemanes en México mientras Lomnitz y Pérez Lizaur abordaron la continuidad empresarial de una familia de raíces europeas en México (Lomnitz y Pérez, 1993, 2001). La mayor consistencia en el estudio antropológico de empresarios y familias durante los últimos años es la que ha tenido el trabajo de Luis Alfonso Ramírez sobre los libaneses en la península de Yucatán (1994, 2006, 2008). Desde la Historia Social, Lizama (2000) y Valerio (2002) en el occidente de México, y González (2002) y recientemente los desarrollados por Almaraz (2007a, 2007b, 2010, 2011a y 2011b), para el noroeste de México.

Paralelamente, durante la década de 1980, los estudios sobre empresarios siguieron también una visión estructuralista, haciendo énfasis en la relación del empresariado mexicano[9] con el Estado (Arriola, 1981, 1982; Jacobo *et al.*, 1989; Garrido y Puga, 1990; Tirado, 1992, 1994). Sólo hacia el

[9] Es menester señalar que en este momento hablar de los empresarios mexicanos estaba relacionado con el poder económico y político, y con la gran empresa.

final del siglo XX (1985-2000) fue que se asoció el papel de los grandes grupos a las burguesías regionales (Cerutti y Marichal, 1997; Basave, 2000 y 2001). En estas últimas décadas uno de los campos más desarrollados ha sido el estudio de los grandes grupos económicos y los estudios empresariales desde la perspectiva regional.[10]

En esta vía analítica encabezada y continuada desde la década de 1980 hasta nuestros días por Cerutti, veremos aparecer tres elementos que nos interesan desatacar en el marco de los debates tradicionales anglosajones sobre la historia de los negocios: la familia, el territorio y la empresa.

Para formular la primera parte de nuestro argumento asumimos que en economías emergentes como la mexicana, colombiana, peruana, argentina o brasileña la continuidad empresarial está definida por dos procesos indisociables: el arribo de grupos empresariales extranjeros, que no en todos los casos responde a una lógica de inversión extranjera directa, y la continuidad empresarial de base familiar.

Sobre el peso de la familia en la empresa y según la lógica de Barth (1963), consideramos que existen diferencias en la esfera de las acciones mercantiles o nichos, porque los empresarios actúan con restricciones sociales y ello les permite identificar y diferenciar las áreas de oportunidad. Los grupos empresariales perciben de distinto modo la suma total del capital, las habilidades y los derechos sociales, así como los activos del mercado, las regulaciones vigentes y la tecnología disponible. Debido a ello, los aspectos instrumentales de tipo moral y social se asumen de forma restrictiva o bien favorable por los grupos empresariales. Los grupos empresariales migrantes y las nuevas familias arraigadas a los territorios de acogida dan como resultado nuevos modelos de empresa familiar, una empresa familiar diferente a la que evolucionó en la industria moderna, ya que las empresas familiares de migrantes del siglo XX serán modernas desde su nacimiento.

[10] Dos autores son los precursores de este campo, por un lado Carlos Alba (Alba y Dkruijt, 1988; Alba, 1990, 1992, 2003), quien avanzó en el reconocimiento de los empresarios del centro y occidente de México, y por otro Mario Cerutti, quien ha profundizado en la burguesía neoleonesa y en el estudio de los grupos más importantes del noreste de México desde una perspectiva histórico-regional donde el empresario y la familia aparecen recurrentemente entrelazados (1986, 1992, 2002, 2005, 2015).

En estos casos, la empresa familiar, que por lo general se percibe como agotada o en el mejor de los casos como problemática, desorganizada y débil (Zheng, 2010:7; Pérez, 2010), no ha sido estudiada en su totalidad. En la actualidad debemos diferenciar a los grupos que han adquirido peso territorial y se distinguen por la continuidad histórica, al dar paso a la formación de nuevos grupos generacionales de empresarios, conformando así un modelo de familia empresarial. Su peso puede incluso analizarse a partir de su influencia en diversos sectores de las economías locales y externas.[11] En este libro nos interesa, por tanto, evidenciar que la configuración histórica y la sucesión generacional en familias de empresarios supone esquemas de organización social y empresarial característicos de territorios determinados. Las empresas familiares pueden crecer y diversificarse experimentando una continuidad histórica que les permite perfilarse como familias empresariales porque los miembros de varias generaciones mantienen una visión empresarial y una permanente constitución de sociedades mercantiles, adoptando como base las relaciones sociales para coadyuvar al desarrollo mercantil.

Desde este punto de vista, las relaciones de parentesco como la filiación, el matrimonio y la residencia se convierten en elementos fundamentales para los estudios de familias empresariales. De acuerdo con Segalen (2007:44-49), las investigaciones sobre parentesco se resumen en la discusión de cuatro rubros: el nombramiento, la residencia, la transmisión y las formas de casamiento. Tales elementos dan cuenta del funcionamiento de la familia, de su reproducción, de los sistemas de matrimonio y de los sistemas de herencia. Al analizar empresas familiares y la continuidad histórica, consideramos los acuerdos contractuales más la relación estrecha que existe con los cambios generacionales, las uniones matrimoniales y el lugar donde se asientan las empresas.

Los estudios de la empresa moderna mantuvieron como un hecho el desplazamiento de la empresa familiar porque el contexto de referencia fue un solo país, a pesar del método comparativo de empresas. Chandler

[11] Tan sólo en Estados Unidos 17 millones de negocios familiares empleaban al 62 por ciento de la fuerza total de trabajo (Muntean, 2008:4).

y Cortada (2000) afirmaron que en Estados Unidos, entre 1880 y 1920, las empresas familiares destacaron como las primeras organizaciones colectivas, aunque con una organización informal y sin reglamentación, ya que éstas apenas estaban integradas por dos o tres miembros. Sin embargo, se trataba de negocios fabriles que, aunque con sólo un dueño, abrían la posibilidad al aprendizaje de los empleados que eran parte de la familia (hijos, sobrinos, hermanos, cuñados, primos, tíos, entre otros).[12] El tipo de propietario único dirigía las actividades de la empresa y los miembros de una familia eran los aprendices de oficios, a la vez que los ejes del oficio en el establecimiento.

Con los procesos de especialización productiva y las nuevas formas de administración, Chandler (1977) afirma que la familia deja de ser concebida como un vehículo para la transmisión de conocimiento, debido a las nuevas jerarquías organizacionales y divisiones en el empleo. No obstante, un aspecto que importa debatir versa sobre la especialización y la diversificación en economías emergentes, donde los negocios familiares no siempre son la vía opuesta a las empresas modernas y donde los grandes negocios no describen el desarrollo económico en su totalidad.

El segundo argumento es que la estructura familiar permite el aprendizaje y el emprendimiento de nuevos negocios. Los nuevos negocios dentro de un grupo familiar no siempre apuntarán a la especialización ni corresponderán con la empresa madre. Esto se puede constatar en algunos de los estudios que componen este libro, se trata de emprendimientos de parte de miembros de familias y generaciones de familias cuyas trayectorias pueden ser dispersas o compactas, con base en patriarcados, matriarcados o un modelo mixto.[13] Estos resultados se sostienen con distintas variantes hasta muy avanzado el siglo XX en las economías emergentes de América Latina. Para economías como la estadounidense, los nuevos modelos de organización empresarial, entre fines del siglo XIX y principios del

[12] Las relaciones de coordinación y administración entre empresarios y trabajadores funcionaron con intercambios verbales. La comunicación verbal directa dejó de ser una manera eficiente para la transmisión de órdenes, además los negocios dejaron de ser pequeños (Chandler y Cortada, 2000).

[13] Véase en particular el capítulo dos de Mario Cerutti.

XX, exigían un papel distinto por parte las familias, en donde la especialización productiva y los procesos de aprendizaje aparentemente ya no dependieron de ellas.[14] El trabajo de Muntean (2008:4-5) es reiterativo sobre la rareza de estudios teóricos y empíricos sobre corporaciones en donde el componente familiar es determinante. La atención, para la autora, se ha dirigido a los pequeños negocios familiares, mientras que es Europa donde encontramos mayor consistencia en el estudio de las características y comportamiento de las familias y los negocios, aunque desde una perspectiva organizacional, no desde la continuidad histórica.

En América Latina, los cambios en las relaciones productivas han tenido una dinámica diferencial desde el período Colonial hasta nuestros días, mientras que la organización de sociedades parece haber alcanzado mayor consistencia. Las sociedades mercantiles que destacan en México, a inicios del siglo XX, son la de tipo anónimo y la de nombre colectivo. Éstas fueron personalidades jurídicamente reconocidas por los registros públicos de la propiedad que reflejan la presencia de la empresa moderna y la incorporación de una lógica organizacional única, pero de profundas diferencias regionales.

En México, la presencia de capitales externos después de la época Colonial y la participación del Estado como emprendedor de sectores estratégicos[15] indujo a trayectorias empresariales híbridas. Podemos señalar que sólo algunas empresas cambiaron de un esquema fabril pequeño a uno de tipo moderno. Así mismo, advertimos que en los inicios del siglo XX una gran parte de los negocios familiares no adoptó de forma inmediata nuevas

[14] Las relaciones de coordinación y administración entre gerentes y trabajadores se alejó de la comunicación verbal directa. Una manera eficiente para la transmisión de órdenes se plasmó en manuales de organización, pues los negocios dejaron de ser pequeños. Para Chandler y Cortada (2000:126), el cambio más significativo de este período en la empresa estadounidense fue la introducción de los formatos de reportes, los cuales permitieron un control eficiente de la información. Al respecto se señala a la industria del ferrocarril como la más dinámica en la introducción de nuevas formas de administración (Chandler y Cortada, 2000).

[15] Estas diferencias enfocaron distintos tipos de estudios. Unos se orientaron a las relaciones del Estado y los empresarios, otros en las élites nacionales. La tendencia se rompió paulatinamente con los estudios regionales que, como ya se dijo, fueron más frecuentes desde la década de 1980.

formas de administración. Este ajuste se produjo varias décadas después debido, entre otros aspectos, al peso de las economías rurales en la mayor parte del país hasta muy avanzada la década de 1960.[16]

El desarrollo empresarial y las innovaciones en México han sido procesos lentos y adaptados a las condiciones de los entornos locales. De ahí que en las concentraciones urbanas más grandes (ciudad de México, Guadalajara y Monterrey), donde resalta un porcentaje elevado de empresas, tenga gran peso la posición del dueño de la empresa o del empresario patriarca. Aunque al mismo tiempo observamos aspectos sociales y de familia que favorecen la continuidad empresarial, los cuales debemos estudiar con toda puntualidad.

El trabajo de Derossi (1977) dejó de manifiesto la diversidad de empresarios que se hizo presente en México desde el siglo XIX hasta la década de 1980. La autora señaló que eran múltiples los orígenes de las actividades empresariales como tan diverso era el origen de los empresarios en México. Por su parte, estudios como los de Lomnitz y Pérez (1979, 1993, 2001) evidenciaron el posicionamiento comercial y técnico de familias como los Gómez, la cual logró posicionarse, a varias décadas de la llegada a México de los pioneros, gracias a las redes sociales establecidas por los miembros de las generaciones que tuvieron actividad empresarial. Casos como éste se reflejan en los estudios de las élites nacionales y más tarde en los de burguesías regionales. Como ya hemos advertido, la década de 1980 en México abrió la perspectiva regional en combinación con la historia económica y con ello, el estudio de los empresarios.[17] De los primeros trabajos

[16] Tortolero (1996) distingue que en la explotación agraria en México a lo largo del siglo XIX los modelos de producción que sobresalen son el de la hacienda –gran propiedad privada–, los pueblos –propiedad comunal– y los ranchos –pequeña propiedad independiente–.

[17] Desde la perspectiva regional, los nuevos análisis permitieron diferenciar de los acuerdos y disputas nacionales las relaciones políticas de los empresarios regionales (Contreras, 1989; Contreras y Ramírez, 1988; Sánchez, 1989; Flores, 1989; Singer, 1989). Dicha corriente impulsó la descripción de procesos de crecimiento y consolidación de grupos económicos en distintas regiones de México (Labastida, 1986; Cerutti, 1986; Alba y Kruijt, 1988; Alba y Roberts, 1990). A mediados de 1980, Labastida (1986) logró una compilación de diversos estudios sobre los empresarios en México y concluyó en la necesidad de dar seguimiento a cuatro

emergieron nuevas líneas de investigación, especialmente aquella que puso énfasis en la familia y la empresa.

La continuidad y las nuevas generaciones de empresarios y empresas como parte del desarrollo económico de América Latina son ahora de especial interés para asociaciones de especialistas, centros de investigación y facultades de universidades. Más allá de contraponerse con la teoría chandleriana, la invitación es a desarrollar un debate sostenido sobre la familia como pieza angular en los procesos de innovación y el crecimiento de los negocios familiares en economías emergentes, así como la constitución de nuevos negocios en generaciones de familias dedicadas a la actividad empresarial sean éstos o no enlazados a la empresa original o a la empresa madre. Se trata de comprender la continuidad de los capitales y la emergencia de nuevos grupos y conglomerados, cuya base de organización son los dispositivos gerenciales, técnicos y familiares.

Si consideramos, de acuerdo con Muntean, que las cuatro vías determinantes en los negocios familiares son: *1)* la confianza y la motivación, *2)* la estructura organizacional y la gobernanza, *3)* el comportamiento no mercantil y *4)* la realización o ejecución de los negocios (Muntean, 2008:6-8), las familias de los empresarios y las empresas familiares formadas suponen la combinación de recursos sociales, gerenciales y técnicos que moldean un esquema de sobrevivencia único, lo que les permite subsistir en el tiempo a través de la formación de empresas, la especialización productiva o la modernización de los negocios existentes, incluso la venta de unidades y negocios para la continuidad de capitales familiares.

La constitución de sociedades modernas y la creación de consejos de administración no excluye a miembros de familias ni rompe con los valores morales de la jerarquía familiar (Almaraz, 2007b). Los nuevos patrones de administración de negocios distan mucho, al menos para México, de reflejar un proceso homogéneo de desarrollo empresarial y de modernización de la empresa familiar hacia la desaparición de la familia dentro de la empresa moderna.

---

temas centrales: la formación histórica del empresariado, los principales grupos económicos, la organización empresarial y la representación política.

Las transformaciones que advierten Chandler y Cortada tienen cabida en una explicación general de la empresa frente a la transformación de los sistemas económicos en su conjunto, sin una distinción de economías nacionales. Por lo que sostenemos que el peso de las estructuras sociales en la organización de los negocios supone cambios diferenciales. La perspectiva evolucionista de la economía contribuye a considerar algunos aspectos sobre supervivencia y el desarrollo empresarial, así como el peso histórico de los cambios en la empresa. Sin embargo, nos restringe el análisis combinado de trayectorias organizacionales, empresariales y familiares. Desde el ámbito social operan aspectos morales que definen la base familiar de las empresas, el porqué de su desaparición y la prevalencia de aquellas que históricamente se mantienen.

Desde la Historia Económica, y en particular desde la Historia Empresarial, se excluye la consideración de las sucesiones generacionales que habrá de analizarse de manera convergente con la continuidad de los negocios, así como con la flexibilidad tecnológica y la internacionalización. Estos tres aspectos no pueden obviarse en el estudio de la empresa familiar, como tampoco su papel en el contexto macro de los encadenamientos globales, de la información tecnológica, de la competencia basada en conocimiento y de la incertidumbre política tal y como nos señala Hatum (2007:1).

También debemos ser mucho más específicos en el estudio de la propiedad de los negocios. Anteriormente hemos propuesto una taxonomía de negocios familiares basados en sociedades anónimas y sociedades en nombre colectivo (Almaraz, 2007a). Para Muntean (2008:13) hay dos dimensiones en el tipo de propiedad de negocios. En donde hay presencia familiar, ésta puede ser una participación cerrada o dispersa: en la segunda dimensión no hay presencia familiar. Nuestra propuesta metodológica parte de ubicar los casos: empresas familiares; posteriormente interesa ver si el papel de la familia se ha sostenido como un activo en el diseño de las estrategias del negocio; y tercero, cómo la familia continuó generación tras generación detrás de los negocios familiares madre o núcleo hasta completar una genealogía empresarial y familiar, para explicar las transformaciones de los negocios y la familia.

En esta tarea debemos avanzar en dos frentes, en el estudio de los grandes negocios familiares y en de los grupos empresariales a escala regional, analizando cómo subsisten o han perdurado, cómo se internacionalizan y cómo compiten, pero sobre todo cómo han operado los dispositivos sociales para tener continuidad histórica. Los capítulos que integran este libro tienen este objetivo. La metodología de selección de casos se cumple en todas las discusiones; sin embargo, cada caso arroja un panorama distinto de organización en la continuidad de los negocios.

La heterogeneidad de trayectorias empresariales en México, y el peso de las grandes[18] y pequeñas empresas familiares es una realidad, pero los patrones de adaptación que encuentran los autores tienen alcances interesantes que se anotan en el epílogo de la obra.

Las transiciones generacionales y la adaptación nos llevan a proponer como categoría analítica a la familia empresarial. El alcance heurístico está determinado por la incorporación del proceso generacional de la familia en la empresa a través de al menos dos transiciones, en donde los apellidos arrojen evidencia de continuidad y el registro de actividad empresarial mediante nuevos negocios en cada transición. Los roles familiares son elementos a sistematizar para entender el carácter histórico-social de las familias en las trayectorias de los negocios y en la construcción de redes de empresas en diferentes escalas.

Asumimos que los dispositivos socio-familiares y gerenciales permiten a los empresarios y a sus familias responder a los entornos institucionales, mercantiles y tecnológicos. La correspondencia entre los tres ámbitos: familiar, gerencial y de mercado y técnico es decisiva para la adaptación y continuidad de las familias empresariales. En estudios recientes, como el de Josep Tàpies sobre empresas españolas, se revela cómo las empresas de

[18] En un estudio reciente sobre grandes empresas en México, se identificó que en 2010 un número importante mantenía una base accionaria y directiva dependiente de estructuras familiares, con una trayectoria familiar determinante. Esta afirmación se expuso en el marco del Congreso Mundial de Historia Económica celebrado en 2012 en Sudáfrica. Se habló de 33 grupos familiares en el listado de las 500 más importantes de México (Almaraz, 2012). Estos grupos representaban 79 empresas con una antigüedad que oscilaba entre los 60 y 70 años con una participación de al menos tres generaciones en cada uno de ellos.

base familiar se reorganizan y subsisten a partir de los cambios generacionales (Tàpies, 2009:99-158).

La categoría de familia empresarial refiere por tanto a procesos resultantes. Refiere a múltiples procesos de adaptación de grupos de empresarios vinculados parentalmente entre sí y con otros, en donde resalta el aprendizaje a través de generaciones de empresas y familias. Los estudios sobre empresas familiares longevas hacen alusión a una serie de datos sobre familias fundadoras, traspasos de empresas, montos de capital facturado y, en algunos casos, a las relaciones intergeneracionales que siguen los negocios. Estamos de acuerdo con ello, pero debemos ubicar los antecedentes familiares y empresariales antes de entender los procesos de adaptación, internacionalización y competitividad.

Tàpies (2009), con datos hasta 2005, refiere a la empresa familiar española, recuperando estadísticas sociales y marcando las diferencias entre empresas familiares y no familiares. Brinda elementos para el estudio de trayectorias empresariales en un sentido amplio e integrador, pero que limita el estudio de la continuidad y el cambio generacional al de las unidades de negocios.

El trabajo historiográfico al que nos obliga el uso de la categoría de familia empresarial es de larga data y tiene las mismas bases de interés con las que los estudiosos de los *big business* iniciaron sus estudios. Debemos, a través de las familias empresariales, mostrar los cambios en la organización y el gobierno empresarial, las respuestas socioempresariales al entorno, los cambios generacionales y la propia continuidad de los negocios. Tales elementos deben profundizarse y discutirse a la luz de la internacionalización de capitales, la especialización y el desarrollo tecnológico.

La rigurosidad metodológica no debe dejar de lado los aspectos estructurales de la familia en los negocios. La estructura jurídica y familiar suele verse reflejada en la constitución de la sociedad, en la organización de la firma o del corporativo. El análisis de la adaptación y el surgimiento de las familias empresariales supone el seguimiento de datos, prácticas y sucesiones gerenciales y empresariales. Al saber de los cambios generacionales en la familia, también requerimos los cambios generacionales en la empresa y cómo ambos convergen entre sí. Esta aproximación de largo tiempo

nos conduce al análisis de riesgos, de la incorporación y adaptación tecnológica, de la internacionalización de productos, del posicionamiento en los mercados y de los cambios que las empresas familiares sufren en el tiempo, así como las formas de coevolución o modelos híbridos de sobrevivencia.

Familia empresarial: adaptación histórica y transición generacional

La categoría de familia empresarial, como ya se ha explicado, evoca la consideración de los cambios, de la historia de las empresas y de las familias como dos procesos que se sintetizan de manera unívoca en la organización socioeconómica y en la acumulación de capitales. También reiteramos que la organización de las empresas familiares y su continuidad no pueden reconocerse sino a través del papel de los miembros de una familia en la empresa o empresas familiares y donde la familia ha sufrido dos transiciones generacionales por lo menos. En cuanto al cambio generacional en la empresa, habremos de referirnos a los cambios gerenciales de primer nivel y no a la permanencia o ampliación de productos en los mercados, ya que estos últimos refieren a generaciones de productos y no a la dirección de la empresa. En este sentido, partimos de reconocer en las empresas familiares un modelo de empresarialidad que recae tanto en la organización de la familia como en la organización gerencial. La continuidad de los negocios familiares suele estar asociada a la participación e iniciativa de los miembros de la generación inicial y de las generaciones siguientes. En cada grupo familiar, después del grupo pionero, suelen formarse nuevas empresas que no necesariamente están articuladas productivamente. Por ello sostenemos que los cambios generacionales en los negocios familiares pueden generar diversos modelos de familias empresariales.[19]

El posicionamiento reciente de las empresas familiares en países de América Latina exige un desarrollo analítico mucho más consistente. La comparación de diversos modelos de familias empresariales entre continentes

[19] Un asunto a tratar con detalle en nuevos estudios será el de las familias extensas y familias empresariales.

dará luz sobre la imbricación de las estructuras sociales y económicas desde la formación de los negocios, por lo cual podremos entender los alcances del capitalismo comercial y del capitalismo gerencial en contextos geográficos e históricos particulares. Similar a nuestra propuesta, Zheng (2010:13) advierte tres sistemas en el estudio de los negocios familiares de origen chino: el sistema cultural, el sistema de familia y el sistema de negocios. Para el autor, cada sistema tiene sus propias reglas, pero advierte la interacción entre ellos. Nuestra propuesta teórico-analítica es el estudio de la familia empresarial anticipándola como un resultado histórico de la configuración de modelos estructurales sociales y de negocios. Este aporte busca superar los estudios sin contexto y ahistóricos, como bien señala Hatum (2007:3).

En México advertimos espacios económicos con elevada presencia de empresas con estructuras tradicionales hasta muy entrada la década de 1940 y otros donde resaltan sociedades empresariales modernas desde su origen, como fue el caso de Baja California, en donde éstas se formaron desde la primera década del siglo XX. Tal advertencia es importante por la temprana introducción de esquemas de organización productiva a la par de la mecanización de procesos manuales. Frente a lo que pasaba en otras partes del país, el peso de las actividades agrícolas se dio en medio de un espacio rural que no experimentó una transformación radical de negocios tradicionales porque eran inexistentes.

El norte de México reviste una historia diferente productiva y empresarialmente. El estudio de familias empresariales en dichos contextos es medular no sólo para entender el tránsito de unidades económicas tradicionales a unidades de rasgos modernos, sino para ampliar el análisis sobre las capacidades competitivas de las regiones, de sus empresas y de sus grupos empresariales. Asumimos que las diferencias entre países industrializados y no industrializados, el proceso de aprendizaje empresarial o la empresarialidad, es un asunto de características fuertemente locales que no depende sólo de dinámicas estructurales impulsadas por los Estados-Nación, el mercado y la información tecnología.

El estudio de la empresa familiar y de las familias empresariales supone en esta vía modos particulares de entender y promover la empresarialidad. En ambos casos, las redes sociales de los empresarios acompañan

el aprendizaje y la suscripción de acuerdos productivos, administrativos y financieros que deben analizarse de modo conjunto. Al concebir una imbricación de estructuras sociales y económicas, consideramos que las relaciones de familia están implícitas en el aprendizaje empresarial, siendo las interacciones sociales las que intermedian dicho aprendizaje. Dicho de otra manera, es el capital relacional en torno a la familia un aspecto fundamental de las empresas familiares y de la continuidad generacional. En este mismo sentido, Barbero y Lluch (2014) proponen en sus estudios sobre la empresa familiar argentina la inclusión el análisis generacional.

Formalmente se pueden registrar dos tipos de sociedad mercantil que nos conducen al funcionamiento mercantil con base en arreglos sociales: sociedades en comandita simple y sociedades en nombre colectivo. El primer tipo expresa confianza entre dos sujetos que son el comanditario y el comanditado, los cuales se conocen y se apoyan para iniciar formalmente un negocio, definiendo las posiciones de cada uno en la empresa, sin llegar a tener un consejo empresarial. El segundo tipo refleja la organización entre dos o más socios que asumen las mismas responsabilidades porque han adoptado el mismo nombre empresarial y han aportado, la mayoría de las veces, el mismo monto de capital. Por lo general, este tipo de negocios incorpora a familiares que nombran a la sociedad con el apellido nuclear o los apellidos de los emparentados.

A diferencia de éstas, las sociedades anónimas funcionan con una organización donde no salta a la vista el tipo de relaciones sociales o familiares que intermedian la operación de un negocio. Se trata de estructuras contractuales cuyos socios operan mediante un consejo de administración que define los papeles de cada miembro. Las relaciones sociales que intervienen en la organización mercantil de sociedades anónimas pueden ser familiares o no.

En este libro, nos interesa resaltar las múltiples vías que adoptan las sociedades donde hay participación explícita de miembros de una o de varias familias, y de diversas generaciones. Las sociedades anónimas de bases familiares suponen expresamente arreglos mercantiles y parentales que deben analizarse puntualmente desde ambas estructuras. Consideramos que la empresarialidad en estos casos está basada en una combinación

de arreglos sociales y mercantiles, donde las posibilidades de crear nuevas empresas, y la adaptación al entorno mercantil y tecnológico no depende sólo de la estructura gerencial ni del espacio económico de pertenencia o del país de referencia. Creemos que el alcance regional o multinacional de las empresas de base familiar no está sujeto a cierto tipo de políticas de Estado. Lo que sí podemos afirmar es que las relaciones sociales se mezclan con la estructura de los cuerpos directivos y que esta complementareidad prevalece en el tiempo, convirtiendo en constantes simbólicos las prácticas familiares en la dirección empresarial y viceversa, por ello la perdurabilidad es una meta que trasciende la empresa y se expresa en la idea de la transición generacional.

En México y América Latina es evidente que la empresarialidad se ha desarrollado sobre la base de esquemas híbridos en la dirección negocios, donde coexisten y coevolucionan sociedades anónimas por acciones que funcionan a partir de consejos de administración o esquemas corporativos, pero con un fuerte dispositivo de valores y estructuras familiares. Por lo tanto, hablamos de redes empresariales híbridas. Ésta es una hipótesis a comprobar a lo largo del libro. Los distintos modelos de familias y empresas que son moldeadas sobre todo por empresas nativas indican distintas vías de continuidad.

Es pertinente, en este sentido, comparar los vínculos familiares dentro de las empresas familiares y los cambios observados en la trayectoria histórica de los grupos familiares, es decir, los cambios y la maduración de las familias empresariales. Los resultados de este proceso de análisis, como se señala en las conclusiones, dan posicionamiento a la categoría de familia empresarial y abonan al entendimiento de los contextos latinoamericanos sobre la lógica de los desarrollos capitalistas.

La diferenciación espacial de las familias empresariales es la vía más clara de conocimiento, y los capítulos de esta obra son elocuentes al respecto. La experiencia empresarial mexicana redunda en familias empresariales que datan del siglo XIX sin obviar a las que no tuvieron tal ascendencia. En el último caso se distinguen grupos articulados binacionalmente, los grupos de origen mixto y grupos de familias empresariales que han participado o participan con el Estado. Una guía es el listado de las 500

empresas más importantes de México, publicado anualmente por el Grupo Editorial Expansión. A partir de este listado es factible ubicar a grupos de proyección internacional, así como la existencia de redes sectoriales, pero sobre todo la ascendencia familiar.

La ubicación de las familias empresariales es un primer paso que anima a dar gran peso al rol que desempeñan los miembros de una familia a través de sus generaciones, la continuidad de los negocios mediante esquemas de internacionalización y las formas de adaptación al entorno global. La estructura familiar puede analizarse desde tres grupos de actores centrales en una empresa: el dueño o jerarca, la estructura gerencial y la estructura de los consejos de administración. El análisis de los organigramas y los consejos de administración tiene una relación íntima con la estructura familiar, incluso ésta deja valorar el papel de las mujeres ya sea como accionistas, directivas o bien administradoras del prestigio social y las descendencias.

En una segunda fase de análisis y para corroborar la existencia de familias empresariales, se sugiere la reconstrucción de genealogías empresariales. Esta tarea es importante porque no necesariamente hay una empresa pionera de base familiar; de ahí que interesa conocer los antecedentes familiares y empresariales. Tampoco todos los negocios de los miembros de las distintas generaciones suelen ser empresas familiares. En un estudio reciente se encontró que algunos empresarios en el noroeste de México han logrado consolidar familias empresariales de más de tres generaciones, pero ninguno de ellos inició la trayectoria empresarial, incursionando en sociedades mercantiles como accionista principal. Este hallazgo desecha la idea de que sólo la empresa familiar abre las posibilidades a la configuración de familias empresariales.[20]

[20] El estudio sobre la trayectoria de Arturo Guajardo, iniciada en las primeras décadas del siglo XX en Mexicali, Baja California (Almaraz, 2011a), se analizó la trayectoria individual, poniendo en relieve el paso de intérprete a apoderado y más tarde a empresario. Será hasta la primera empresa familiar cuando se sienten las bases para la incorporación de los sucesores, quienes consolidarán un proyecto mucho más amplio al dar carácter a una familia empresarial. Este caso también nos refiere a la escasa presencia de mujeres en la estructura accionaria y directiva, que para la época era normal. Lo que toca resaltar con este ejemplo

Por lo tanto, la unidad de análisis es la estructura socio-familiar-gerencial. En los estudios mexicanos sobre empresas y grupos empresariales desde la perspectiva regional se desdibuja el papel de la familia frente a la estructura sectorial o productiva, y sólo algunos pocos logran hacer esta conjunción. Por ejemplo, Alba y Kruijt (1988) incursionan en el estudio regional y la heterogeneidad de empresas en Guadalajara, refiriéndose a un proceso de conformación histórica de los empresarios y de la influencia generacional y los vínculos productivos de carácter familiar. No obstante el seguimiento de los miembros de las familias, el análisis tiene un énfasis general. En el mismo caso se encuentra el estudio de Derossi (1977) y otros en los que hay un intento de recuperar los aspectos familiares y la ascendencia étnica, pero sin un esquema metodológico claro.

En España, los esfuerzos han sido mucho más alentadores. En esta vía de análisis resaltan diversos estudios sobre redes productivas y familiares. El trabajo de Rodrigo y Alharilla (2005) discute y presenta la importancia de los vínculos personales en la conformación de redes empresariales en España. Para el autor, el concepto de *red empresarial* no sólo abarca las relaciones productivas que existen entre un grupo de empresas o industrias, sino también las relaciones personales que se tejen por los impulsores de los negocios.[21] A partir de un estudio de empresa, el autor reconstruye la red trasnacional de proveedores y los lazos de parentesco que atravesaron por varias generaciones la organización de los negocios de la familia desde mitad del siglo XIX. La investigación aporta datos y algunas vías para analizar el origen y continuidad de grupos empresariales de tipo familiar.

La riqueza del estudio reside en el análisis de los lazos familiares a lo largo de dos generaciones y en la reproducción de los valores de la empresa heredados por las familias fundadoras. El autor precisa que en los tejidos empresariales se mezclan redes sociales de tipo familiar, encadenamientos

---

es la conectividad lograda antes de iniciar la constitución de la primera empresa con capital propio además del peso de la orfandad y el desarraigo, que van a revertirse con las siguientes generaciones.

[21] En la investigación se analiza la trayectoria de una empresa naviera trasatlántica de nombre A. López y Compañía, propiedad de los hermanos Satrústegui y Eizaguirre, quienes formaban parte de una familia extendida.

de empresas de una misma familia y relaciones sociales entre empresarios de una familia con proveedores. Cabe recordar que no siempre una red de empresas familiares refleja encadenamientos productivos.

Otros autores, como Núñez (2005), señalan que las relaciones sociales de los empresarios responden a una forma organizativa difusa (informal), razón por la cual son menos estudiadas. Empero, la comprensión de estos acuerdos es, desde su punto de vista, vital para captar las formas de asociación y permanencia empresarial. Metodológicamente, Núñez (2005) propone traspasar el análisis formal de las empresas (como unidades productivas), para centrarse en un estudio exclusivamente de redes empresariales basadas en formas organizativas flexibles y no formales. Esta visión es valorable al considerar las estructuras sociales con las de mercado y la información tecnológica.

Opuestamente, los aportes de Lomnitz y Pérez (1979) al igual que los de McDonogh (1989), destacan análisis en torno a la familia, las coyunturas económicas y a las relaciones sociales que cubren el mundo empresarial, pero desechan en gran medida los aspectos tecnológicos y de adaptación al entorno competitivo.

En suma, lo que vemos es que los estudios de perspectiva regional, sectorial o de redes sociales muestran las acciones de los empresarios desde sistemas separados. Pero las estructuras familiares influyen en las motivaciones que emanan del sistema de mercado. Dichas motivaciones, al materializarse en la estructura de las empresas y en la organización de los negocios, no dejan de lado las estructuras sociales y familiares. Las prácticas de los empresarios son espacios de convivencia que reproducen instrumentos de socialización en ámbitos primarios que pueden llegar a tener un fuerte peso en la toma decisiones de tipo contractual y mercantil. Son restricciones y alicientes de tipo moral que dan forma a las empresas familiares y pueden sostener una continuidad tal que den paso a familias de negocios y negocios familiares a través de generaciones. Por tanto, la existencia de grupos empresariales de larga data suele tener bases sociales fuertes. Se trata de vías o modelos de desarrollo de familias empresariales. Aquí podemos encontrar conjuntos de negocios familiares y empresas

longevas que responden a estructuras de familia y a exigencias de los entornos económicos de los países de origen y práctica.

Esta propuesta teórica sobre la imbricación de las estructuras sociales y mercantiles se sintetiza en la categoría de familia empresarial, que representa a su vez las restricciones y alicientes morales para el desarrollo empresarial. El análisis de la red de empresas familiares y la trayectoria de los negocios de dicha red es la vía analítica que se condensa en la reconstrucción de genealogías empresariales, o dicho de otra manera, que se condensa en la reconstrucción de la génesis empresarial a través de las generaciones familiares y de negocios. Una organización corporativa o negocios independientes articulados por una red familiar también forma parte de nuestro interés, pues puede ser un modelo diferente a la organización familiar vertical. La idea de familia empresarial implícitamente denota lazos parentales desde la transferencia de diferentes tipos de capitales en las redes a lo largo del tiempo.

Esto ya ha sido advertido en estudios como el de Morikawa (1992), donde las redes de negocios familiares estudiadas fueron grupos de establecimientos diversificados en propiedad de una familia o de familias extendidas y donde los negocios podrían o no ser independientes. El modelo japonés denominado *zaibatsu* responde en cierta forma al modelo analítico de familia empresarial, porque no considera únicamente como unidad de análisis a los grandes negocios de base familiar. Metodológicamente, la configuración de un grupo empresarial de base familiar tal y como propone Morikawa con la categoría *zaibatsu*, incluye la escala local y las bases de maduración (1992:XVII-XVIII). La diferencia entre nuestra propuesta y la de Morikawa es el énfasis en la organización multidivisional alcanzada por los *zaibatsu* japoneses que dan sentido a un estudio histórico de los grupos dirigidos por familias antes de la Segunda Guerra Mundial.

La categoría de familia empresarial supera el estudio simple de las trayectorias de negocios y tampoco se ciñe al estudio de los grandes negocios. El estudio de la conformación de familias empresariales está asociado a la composición de las redes familiares y negocios en el tiempo, al papel de los miembros que las conforman y a las estructuras sociales y de mercado que sustentan la continuidad, lo que implica negocios de distinto tamaño

y familias con estructuras diferentes. En cuanto a las vías de conformación-consolidación, proponemos hablar de tres tipos de estructuras para el análisis: familias empresariales de larga duración (con tres generaciones o más), familias empresariales emergentes (de una a dos generaciones) y negocios o empresas de base familiar (células de familias empresariales).

Las variables de control en un estudio de familias empresariales son en primer lugar las empresas familiares (de tipo nuclear, extendido o compuesto), en segundo los modelos de negocios prevalecientes en cada negocio, firma o unidad, y en tercero las generaciones familiares y de negocios. Esta labor exige gran precisión y conduce a cuestionarse sobre los modelos de organización y los tipos de tejido empresarial.

¿Son las familias empresariales tejidos empresariales?

La categoría de familia empresarial está relacionada con redes parentales de empresarios en diferentes generaciones de familias. ¿Pero son las familias empresariales sinónimos de tejidos o entramados empresariales? No necesariamente. Las empresas en redes familiares no necesariamente se encuentran en un mismo sector, aunque suele ser común esta vía, tal y como identificó Morikawa para los *zaibatsu* japoneses de fines del siglo XIX y principios del XX dirigidos por una familia nuclear o extendida. Por un lado, advertimos que los entramados empresariales suponen la articulación de negocios a partir de cadenas de distribución o mercantiles. Por otro, la mirada diacrónica de los lazos en las familias empresariales implica el análisis de los cambios en los ámbitos social, mercantil y tecnológico para la conformación de negocios de base familiar.

En el ámbito social es pertinente abordar la formación social de los empresarios y el contraste con datos agregados de empresas, fertilidad empresarial y disposiciones tecnológicas, lo que permite la identificación de coyunturas favorables para las familias empresariales. La correspondencia entre tejidos productivos y tejidos empresariales denota el empuje empresarial de una región y su capacidad para la diversificación e integración, pero lo que nos interesa es sentar los fundamentos para entender las bases familiares de la empresarialidad.

El material sobre sociedades mercantiles es básico para determinar qué tipo redes empresariales preponderan en un espacio económico determinado. Es probable que los archivos generales de empresa contengan información incompleta, por lo que se requiere utilizar el Registro Público de la Propiedad y el Comercio (RPPC) o archivos de notarías; estas bases pueden complementarse con otras fuentes, como los directorios de empresa, los directorios de cámaras locales, los anuarios e informes locales o estatales de la actividad empresarial. Es frecuente que los nombres de los establecimientos no sean coincidentes con los de los registros de las sociedades mercantiles, por lo que se debe consultar detalladamente varios tipos de fuentes. Suele suceder que los registros refieran a negocios establecidos en otras ciudades (actas de protocolo de negocios foráneos). Dichas bases tienen sus límites y no permiten la reconstrucción de los tejidos productivos, sólo dan pistas generales sobre algunos encadenamientos locales.

Los tejidos productivos suelen obtenerse de las matrices insumo-producto. Aproximaciones generales se consiguen principalmente de los censos económicos.[22] Un mapeo de los encadenamientos productivos sirve para contrastar la dinámica empresarial, pero no para entender el entramado empresarial. Los tejidos productivos son una referencia de los tejidos empresariales y sus alcances, aunque su naturaleza es diferente. El tejido o entramado empresarial resulta del análisis sincrónico y está relacionado con el número de empresarios locales y las conexiones de distribución y compra, pero no dan cuenta de la existencia de familias empresariales. El número de socios, origen y capital social aportado, así como la estructura de los consejos de administración son variables que permiten definir la organización empresarial, aunque no la evolución ni los cambios generacionales a menos que la información se obtenga para un negocio longevo en distintas etapas. La reconstrucción es complicada y requiere

[22] Se puede apoyar el análisis de los tejidos productivos con la aplicación del Índice de Especialización Local (IEL) y los cambios que sufren las actividades en el tiempo con el modelo de Shift Share (SS por sus siglas en inglés). La restricción principal de estos modelos es su alcance estrictamente sectorial. Por ejemplo, los sistemas productivos de base agrícola se extienden hasta el comercio y los servicios especializados, los cuales no son considerados en el estudio de un solo producto o comportamiento de los espacios agrícolas.

un seguimiento puntual de archivos de empresa y registros públicos, como ya hemos indicado.

Las empresas de tipo familiar se pueden analizar desde tres tipos o clases (Almaraz, 2007a): *1)* sociedades mercantiles donde el 100 por ciento de los socios pertenece a una familia nuclear y por tanto se integran por una pareja de cónyuges más o sin hijos e hijas no casados, o bien, por un jefe o jefa de familia más los hijos o hijas solteras. *2)* Empresas familiares de tipo extendido, cuyos socios pertenecen a una o más familias nucleares, y algún otro pariente de segundo o tercer orden.[23] *3)* Sociedades mercantiles de familias extendidas con la presencia de una o más familias nucleares y socios no emparentados. Si consideramos la propuesta de los *zaibatsu* japoneses, el tipo A de empresa familiar es la base y donde Morikawa identifica un período de gestación de dos décadas. Para las diversas regiones de México puede haber distintos modelos empresariales originales que incluyen los tipos 1, 2 y 3 o la combinación de más de uno de ellos.

El análisis de los consejos administrativos permite a su vez determinar la estructura de las redes mercantil y social. Esta información después puede ser corroborada mediante entrevistas a profundidad. Los cambios en los puestos de los consejos marcan las pautas de la continuidad.

Es muy difícil captar los procesos de continuidad empresarial cuando el eje no lo marcan las empresas originales. En las sociedades pioneras en México suelen no perdurar el mismo número de generaciones familiares. Las generaciones de socios marcan a su vez las pautas de organización en los tejidos empresariales, pues cada una difiere de las que le anteceden por la disposición de capitales. Los sucesores adquieren características propias sobre la exposición al riesgo y mantienen relaciones sociales distintas a las de sus antecesores. El interés de ampliar la acumulación puede conducir a su vez a la venta de empresas pioneras o a la innovación y creación de empresas. Todas las posibilidades radican en la visión de la perdurabilidad de los negocios y de los lazos familiares de cada generación. En algunos sistemas regionales en México se ha visto que el peso de la familia en

[23] Este pariente o parientes, de acuerdo con García *et al.* (1982), pueden ser hijos casados o cualquier otro en la línea de parentesco vertical o colateral.

la perdurabilidad de las redes empresariales es crucial a través de la diversificación (González y Cerutti, 2010).

Los cambios generacionales y su impacto en la empresarialidad se reflejarán así en la trayectoria de una familia empresarial cuando han pasado al menos dos generaciones. Su visibilidad no es posible desde el análisis gerencial, ni desde los estudios agregados o sincrónicos de unidades económicas. El estudio de encadenamientos productivos suele no considerar los aspectos sociales de la configuración empresarial. Si se identifican las redes originales de empresarios en casos de estudio de base territorial, hay posibilidades de reconstruir trayectorias. Las genealogías empresariales son la vía para analizar los modelos de escalamiento de una familia empresarial y orientar el plano de conformación histórica, como lo hizo Morikawa para los *zaibatsu*, donde a partir de ocho casos analizados identificó cuatro etapas de evolución.

Nuestra propuesta es analizar el origen, la expansión-internacionalización y la perdurabilidad. Estas tres etapas no son excluyentes en términos temporales, ya que el origen de los negocios no es uno solo, lo que nos diferencia del orden metodológico para estudiar los *zaibatsu* como propuso Morikawa. Los datos registrados públicamente permiten, como ya se ha dicho, aproximarnos a los tipos de colaboración empresarial desde la constitución de los negocios hasta la identificación de grupos empresariales compactos o extendidos. Una vez que se ha identificado la existencia y permanencia de grupos empresariales en períodos de largo tiempo, es necesario distinguir los tipos de liderazgo y sus cambios para asociarlos a los procesos de organización gerencial y a la expansión, en gran medida derivada de los cambios organizacionales o tecnológicos. En algunos casos, esta transformación puede llevar directamente a la internacionalización. Los tipos de familia y las trayectorias en permanente actividad por parte de los miembros de nuevas generaciones permitirán la comprensión de las características de la empresarialidad, pero sobre todo la perdurabilidad en contextos históricos específicos. Los tejidos empresariales y las familias empresariales no son, por tanto, estudios de empresas ni biografías empresariales.

Interesa saber si los empresarios en su trayectoria personal y profesional reproducen rasgos de la estructura familiar y viceversa. Los casos

de este libro delinean esquemas de cooperación, solidaridad y reciprocidad que se manifiestan con distintas intensidades en las diferentes redes. Es factible encontrar entramados densos y perdurables y en otros casos redes socioempresariales temporales. Las acciones de los empresarios y sus redes están íntimamente asociadas a formas de asumir el riesgo, de colocarse en los ámbitos mercantil y financiero, y de actuar frente a coyunturas políticas. Los planteamientos de Cerutti (2002, 2005) sobre la conformación empresarial desde una perspectiva de largo tiempo y la recuperación de las relaciones sociales han sido alentadores para enriquecer esta propuesta.

Nos queda claro que los modelos de continuidad empresarial reflejan un tipo específico de empresarialidad y por ello el reto de estudiarlos y diferenciarlos. En este sentido, nos interesa decodificar el poder que se construye al interior de las redes sociales de los empresarios y la manera en que adquiere trascendencia histórica. Si analizamos las familias empresariales y los tejidos empresariales y su peso en los tejidos productivos locales, podremos sin duda entender la perdurabilidad, el dinamismo y adaptación, la especialización y diversificación, pero también las bases de la dependencia productiva.

En síntesis, los tejidos empresariales pueden tener como base empresas familiares y familias empresariales. Estas dos últimas indudablemente aluden a flujos de conocimiento, confianza y reciprocidad, donde la presencia familiar es crucial para el desenvolvimiento y perdurabilidad de los negocios. La ausencia de familias empresariales denotaría una forma específica de asumir la organización capitalista mercantil y gerencial sin arraigo local.

Consideraciones finales

Existen procesos que denotan continuidad de capitales y de negocios, en donde las familias constituyen uno de los ejes de la articulación gerencial y mercantil. En tales casos, las trayectorias de empresas y empresarios deben ser retrabajadas desde categorías como la de familia empresarial, con el fin de entender el peso de las estructuras parentales y su imbricación con las estructuras gerenciales. La continuidad de capitales y la perdurabilidad de redes empresariales a través de generaciones familiares suponen

modelos estructurales diversos y diferentes tipos de empresas familiares que deben ser estudiados desde contextos específicos y aproximaciones comparadas.

La continuidad de las familias y de redes de empresas a través de generaciones familiares son signos de adaptación y organización empresarial y suponen modelos de empresarialidad territoriales. Sin embargo, no todas las empresas familiares son susceptibles de convertirse en familias empresariales. La sociedad mercantil entre miembros de una familia no garantiza la trascendencia histórica. Importan los entornos institucionales, los procesos de adaptación y el tipo de encadenamientos sociales, y en cierta forma los productivos. La propuesta analítica sobre familias empresariales invita a considerar ciclos generacionales que propician nuevos emprendimientos mediante el estudio de redes mercantiles y redes parentales. La historia de las familias y sus empresas permite así enfocar el proceso de consolidación de las actividades empresariales a lo largo de dos y más generaciones, donde las dinámicas familiares y empresariales se complementan.

En la familia empresarial queda claro que las normas y valores familiares fungen no como elementos restrictivos, sino como dispositivos para la continuidad de los negocios, la transmisión de conocimiento y la adaptación a nuevos entornos de competencia, pasando por al menos tres fases: el origen, la expansión y la perdurabilidad. ¿Cuáles son los modelos fincados en las familias empresariales de América Latina? Este libro busca contribuir con esta categoría para su ejercicio y obtención de resultados, el cual ha logrado un primer avance para el caso mexicano.

Referencias

Alba Vega, Carlos, 1990, "Las regiones industriales y los empresarios de México", *Revista Mexicana de Sociología*, México, Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, vol. LII, núm. 2, pp. 19-41.

Alba Vega, Carlos, 1992, "Las regiones industriales y los empresarios de México", en Cristina Puga y Ricardo Tirado, *Los empresarios mexicanos ayer y hoy*, México, El Caballito/UNAM/UAM, pp. 107-127.

ALBA VEGA, Carlos, 2003, "Las relaciones entre los empresarios y el Estado a finales del Siglo XX" en Ilán Bizberg y Lorenzo Meyer, edits., *Una historia contemporánea de México: Transformaciones y permanencias*, México, Océano, pp. 157-196.

ALBA, Carlos, y Bryan Roberts, 1990, "Crisis, ajuste y empleo en México: la industria manufacturera de Jalisco", *Estudios Sociológicos*, México, vol. 8, núm. 24, septiembre-diciembre, pp. 463-489.

ALBA VEGA, Carlos y Dirk Kruijt, 1988, *Los empresarios y la industria de Guadalajara*, Guadalajara, El Colegio de Jalisco.

ALMARAZ ALVARADO, Araceli, 2007a, "El boom de las empresas extranjeras en el valle de Mexicali. Efectos en las relaciones empresariales locales (1912-1930)", *Revista Frontera Norte*, Tijuana, vol. XIX, núm. 37, enero-junio, pp. 113-142.

ALMARAZ ALVARADO, Araceli [tesis de doctorado], 2007b, "Origen y continuidad de los empresarios de Mexicali, Baja California (1912-1939)", Guadalajara, CIESAS-Occidente.

ALMARAZ ALVARADO, Araceli, 2010, "La configuración del tejido empresarial en el noroeste de Baja California: empresarios y sociedades mercantiles en Mexicali y su valle de 1874 a 1939", en Araceli Almaraz y Moisés Gámez, coords., *Relaciones Productivas y Finanzas en el Norte de México, S. XIX-XX*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, pp. 87-122.

ALMARAZ ALVARADO, Araceli, 2011a, "De intérprete y apoderado a empresario. Arturo Guajardo y las redes mercantiles en Mexicali, Baja California, 1916-1929", *Meyibó. Revista del Instituto de Investigaciones Históricas de la UABC,* México, Nueva Época, vol. 1, núm. 3, enero-junio, pp. 97-122.

ALMARAZ ALVARADO, Araceli, 2011b, "Inversiones y poder empresarial en Mexicali: 1917-1940", en José Alfredo Gómez Estrada y Araceli Almaraz, coords., *Inversiones, colonización y desarrollo económico en el noroeste de México (1870-1940),* México, UABC-El Colef, pp. 251-287.

ALMARAZ ALVARADO, Araceli [ponencia], 2012, "Family controlled economic groups in México: An Overview", en "XVI World Economic History Congress", Stellenbosch, Sudáfrica, del 9 al 13 de julio.

ARRIOLA, Carlos, 1981, *Los empresarios y el Estado*, México, Fondo de Cultura Económica.

ARRIOLA, Carlos, 1982, *Las organizaciones empresariales contemporáneas*, México, Universidad de Guadalajara (Colección Norte y Sur).

BARBERO, María Inés y Andrea Lluch [ponencia], 2014, "El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo", en "VII Coloquio del Grupo Iberoamericano de Historia Económica y Estudios Empresariales", Tijuana, noviembre.

BARTH, Fredrik, 1963, *The role of the entrepreneur in social change in Northern Norway,* Noruega, Scandinavian University Books, Arbok for Universitetet I Bergen Humanistisk serie.

BASAVE, Jorge, 2000, *Empresas mexicanas ante la globalización*, México, Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

BASAVE, Jorge, 2001, *Un siglo de grupos empresariales en México*, México, Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México/Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa (Textos breves de economía).

BERLE, Adolf y Gardiner Means, 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, Nueva York, The Macmillan Company.

BUENO, Carmen, 1979, "Empresarios norteamericanos en el México actual", en Marisol Pérez, Carmen Bueno, Kathy Denman, Carmen Icazurriaga y José de Jesús Martínez, *Simposio sobre empresarios en México. Vol. III. Empresarios mexicanos y norteamericanos, y la penetración de capital extranjero (siglo XX),* México, Cuadernos de la Casa Chata, vol. III, núm. 23, pp. 39-92.

CERUTTI, Mario, 1992, *Burguesía, capitales e industria en el norte de México. Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*, México, Alianza Editorial/ Universidad Autónoma de Nuevo León.

CERUTTI, Mario, 2002, *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, Siglo XXI, México.

CERUTTI, Mario [ponencia], 2005, "Redes y bolsones empresariales en el norte de México (1870-1920)", en "VIII Congreso de la Asociación

Española de Historia Económica", España, Universidad de Santiago de Compostela, 13-16 de septiembre.

Cerutti, Mario, 2015, "Grandes empresas y familias empresariales en México", en Paloma Fernández y Andrea Lluch, edits., *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo,* España, Fundación BBVA.

Cerutti, Mario y Mario Aldana, 1986, *De los Borbones a la revolución: Ocho estudios regionales*, México, Comecso/Universidad Autónoma de Nuevo León.

Cerutti, Mario y Carlos Marichal, 1997, comps., *Historia de las grandes empresas en México,* México, Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma de Nuevo León.

Chandler, Alfred, 1977, *The visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press.

Chandler, Alfred y James Cortada, 2000, *Una nación transformada por la información*, México, Oxford.

Collado, María del Carmen, 1987*, La burguesía mexicana, el emporio Braniff y su participación política, 1865-1920*, México, Siglo XXI.

Contreras, Oscar, 1989, "La Industria en Baja California", en Carlos Alba, coord., *Historia y Desarrollo Industrial en México*, México, Concamin-El Colegio de Jalisco.

Contreras, Oscar y Miguel A. Ramírez, 1988, "La nueva minería sonorense: historia reciente de una vieja industria", en José Carlos Ramírez, coord., *La Nueva Industrialización en Sonora, el caso de las industrias de alta tecnología*, Hermosillo, El Colegio de Sonora, pp. 241-297.

Derossi, Flavia, 1977, *El empresario mexicano,* México, Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Fernández Pérez Paloma, 2012, *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo*, Colombia, Cátedra Corona, núm. 21, Universidad de Los Andes.

Flores, Oscar, 1989, "La Cámara Nacional de Comercio durante el constitucionalismo. Monterrey 1915-1917", en Edmundo Jacobo *et al.,* comps., *Empresarios de México, Aspectos históricos, económicos e*

ideológicos, Guadalajara, México, Universidad de Guadalajara-Centro de Investigación Científica y Superación Académica, pp. 47-70.

FRAILE, Pedro, 1994, "La historia económica de la empresa como disciplina independiente: una perspectiva histórica", en Juan Hernández Andreu y José Luis García Ruiz, comps., *Lecturas de Historia Empresarial,* Madrid, Civitas (Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Colección Economía, Textos Auxiliares), pp. 37-50.

FRANKENBERG, Ronald, 1967, "Antropología económica. La opinión de un antropólogo", en Raymond Firth, comp., *Temas de Antropología económica*, México, Fondo de Cultura Económica (Selección de Obras de Economía), pp. 54-94.

GAMBOA, Leticia, 1986, "La trayectoria de una familia empresarial de la industria textil de Puebla: Los Quijano-Ribero, 1864-1921", en Julio Labastida, comp., *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México,* México, Biblioteca Iberoamericana/Alianza Editorial Mexicana/Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 57-81.

GARCÍA, Brígida, *et al.,* 1982, *Hogares y trabajadores en la Ciudad de México,* El Colegio de México/UNAM, México.

GARRIDO, Celso y Cristina Puga, 1990, "Transformaciones recientes del empresariado mexicano", *Revista Mexicana de Sociología,* México, Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, núm. 2, pp. 43-61.

GONZÁLEZ, Maricela, 2002, "Empresarios y Gobierno en el Distrito Norte, 1902-1920", en Catalina Velázquez, coord., Baja California: Un presente con historia, México, Universidad Autónoma de Baja California, pp. 13-28.

GONZÁLEZ, Rocío y Mario Cerutti, 2010, "El Grupo Proeza (1956-2006): Orígenes, desarrollo e internacionalización", en Cerutti, Hernández y Marichal, coords., *Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX*, México, El Colegio de México, pp. 219-248.

HATUM ANDRÉS, 2007, *Adaptation or Expiration in Family Firms: Organizational Flexibility in Emerging Economies,* Estados Unidos, Edward Elgar.

Herskovits, Melville, 1954, *Antropología económica: Estudio de economía comparada*, México, Fondo de Cultura Económica.

Hidy, Ralph W. y Muriel E. Hidy, 1955, *History of Standard Oil Company (New Jersey): Pioneering in Big Business 1882-1911*, Nueva York, Harper & Brothers.

Icazuriaga, Carmen, 1979, *El enclave sociocultural norteamericano y el papel de los empresarios en México*, México, La Casa Chata, núm. 35.

Jacobo, Edmundo, Matilde Luna y Ricardo Tirado, 1989, comps., *Empresarios de México: Aspectos históricos, económicos e ideológicos,* Guadalajara, México, Universidad de Guadalajara/Centro de Investigación Científica y Superación Académica (Colección Jornadas Académicas).

Labastida, Julio, comp., 1986, *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México,* México, Biblioteca Iberoamericana-Alianza Editorial Mexicana-Instituto de Investigaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 457.

Leyes y Códigos de México, 1933 [2003], *Ley General de Sociedades Mercantiles y Cooperativas*, 58ª ed., México, Editorial Porrúa (Colección Porrúa).

Lizama, Gladys, 2000, *Zamora en el Porfiriato: Familias, fortunas y economía,* México, El Colegio de Michoacán/H. Ayuntamiento de Zamora.

Lomnitz, Larisa y Marisol Pérez, 1979, "Los Gómez, una familia de empresarios de la ciudad de México", en "Simposio sobre empresarios en México: Intermediación, fracciones étnicas de clase, contextualización regional", México, INAH, Cuadernos de la Casa Chata, núm. 23, pp. 7-38.

Lomnitz, Larissa y Marisol Pérez, 1993, *Una familia de la élite mexicana, 1820-1980: Parentesco, clase y cultura*, México, Alianza Editorial.

Lomnitz, Larissa y Marisol Pérez, 2001, *Redes sociales, cultura y poder: Ensayos de antropología Latinoamericana*, México, Flacso.

McDonogh, Gary, 1989, *Las buenas familias de Barcelona. Historia social de poder en la era industrial,* tr. Mercedes Güell, Barcelona, Editorial Omega.

Morikawa, Hidemasa, 1992, *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*, Japón, Universidad de Tokio.

MUNTEAN, Susan Clark, 2008, "Analyzing the Dearth in Family Enterprise Research", en John E. Butler, edit., *Theoretical Developments and Future Research in Family Business*, Estados Unidos, University of Hawaii at Manoa, pp. 3-26.

NÚÑEZ, Gregorio, 2005, "Territorio y sistemas societarios: Notas para una geografía de las redes empresariales en España a principios de los años treinta", en "X Simposio de Historia económica: Análisis de redes en la historia económica", Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, enero, en <www.h-economica.aub.es//simposioHE/cast/principal.htm>, consultado el 16 agosto de 2014.

PÉREZ LIZAUR, Marisol, 2010, coord., *Empresa y familia en México: Una visión desde la antropología*, México, Universidad Iberoamericana.

PHAN, Philip H. y John E. Butler, 2008, *Theoretical Developments and Future Research in Family Business*, Estados Unidos, University of Hawaii at Manoa.

RAMÍREZ, Luis Alfonso, 1994, *Secretos de familia, libaneses y élites empresariales en Yucatán*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

RAMÍREZ, Luis Alfonso, 2006, "Los libaneses en el auge henequenero", en Maureen Ramson Carty, coord., *Henequén, historia y cultura,* México, Instituto de Cultura de Yucatán, pp. 183-198.

RAMÍREZ, Luis Alfonso, 2008, "Los libaneses en el sureste", en Carlos Martínez Assad, coord., *De extranjeros a inmigrantes en México*, México, UNAM, pp. 483-492.

RODRIGO Y ALHARILLA, Martín, 2005, "Vínculos personales, relaciones horizontales y decisiones verticales en el grupo empresarial Comillas", en "X Simposio de Historia económica: Análisis de redes en la historia económica", Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, enero, en <www.h-economica.aub.es//simposioHE/cast/principal.htm>, consultado el 20 octubre de 2014.

SÁNCHEZ, Jaime, 1989, "El nacimiento de los mecanismos de negociación corporativa", en Edmundo Jacobo *et al.,* comps., *Empresarios de México, Aspectos históricos, económicos e ideológicos,* Guadalajara, México, Universidad de Guadalajara-Centro de Investigación Científica y Superación Académica, pp. 71-80.

SCHUMPETER, Joseph, 1978, *Teoría del desenvolvimiento económico*, México, Fondo de Cultura Económica.

SEGALEN, Martine, 2007, "El parentesco en la antropología actual: de las sociedades 'exóticas' a las sociedades 'modernas'", en David Robichaux, comp., *Familias mexicanas en transición: Unas miradas antropológicas*, México, Universidad Iberoamericana.

SINGER, Martha, 1989, "Las organizaciones empresariales y la evolución de la industria maquiladora de exportación en México. Tendencias generales 1965-1983", en Edmundo Jaboco *et al.,* comps., *Empresarios de México, Aspectos históricos, económicos e ideológicos,* Guadalajara, México, Universidad de Guadalajara-Centro de Investigación Científica y Superación Académica, pp. 141-160.

TÀPIES, Josep, 2009, *Una renovada aproximación a la edad y el tamaño de la empresa familiar Española,* España, Fundación Jesús Serra.

TIRADO, Ricardo, 1992, "Las organizaciones empresariales y el corporativismo empresarial mexicano", en Matilde Luna y Ricardo Pozas, coords., *Relaciones corporativas en un período de transición*, México, Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 261-275.

TIRADO, Ricardo, 1994, coord., *Los empresarios ante la globalización*, México, Instituto de Investigaciones Legislativas de la H. Cámara de Diputados (LV Legislatura)/Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

TORTOLERO, Alejandro, 1996, "Historia agraria y medio ambiente en México: Estado de la cuestión", *Noticiario de Historia Agraria*, España, Sociedad Española de Historia, núm. 11, pp. 151-178.

VALERIO, Sergio, 2002, *Empresarios extranjeros en Guadalajara durante el Porfiriato*, México, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara (Colección Producción Académica de los Miembros del Sistema Nacional de Investigadores).

VON MENTZ, Brígida, 1988, *Los empresarios alemanes, el Tercer Reich y la oposición de derecha a Cárdenas (I),* México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social/Ediciones la Casa Chata.

Von Mentz, Brígida, Verena Radkau, Daniela Spenser y Ricardo Pérez, 1988, *Los empresarios alemanes, el Tercer Reich y la oposición de derecha a Cárdenas (II),* México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social/Ediciones La Casa Chata.

Zheng, Victor, 2010, *Chinese Family Business and the Equal Inheritance System*, Nueva York, Routledge.

Los Zambrano (en y desde Monterrey). Perfil y protagonismo de una influyente familia empresarial

Mario Cerutti

Introducción: algunas nociones útiles

La descripción y análisis de la trayectoria de esta poderosa y ya longeva familia del noreste fronterizo se sustentará en nociones y criterios que conviene adelantar:

1) Necesidad de situar el concepto gran empresa en el escenario, trayectoria y funcionamiento de las sociedades periféricas,[1] cuyas dinámicas sectoriales no fueron, ni aún son, las mismas que sobresalieron en las sociedades desarrolladas. El tamaño de una empresa, en su versión local, no tenía porqué en 1950 (ni para qué) ser similar a General Motors o a Siemens.

2) Las grandes empresas de raíces autóctonas en sociedades como la mexicana se entremezclaron de manera reiterada con dos realidades tan complementarias como retroalimentadoras: la familia empresarial y el grupo empresarial. Sus características, comportamientos y dimensiones (activos, cantidad de empleados, nivel de ventas, el control de los limitados mercados internos típicos de la periferia) requieren ser observados con frecuencia en el marco del binomio familias-grupo, al margen de que en su seno destacase una empresa guía o un sector específico.

[1] A las que es factible visualizar entre aquellas que no alcanzaron la meta de la Revolución industrial durante el siglo XIX o antes de la Primera Guerra Mundial.

3) La evidencia empírica se ha empeñado en mostrar que, también con asiduidad, los grupos[2] y sus empresas guía nacían, se reproducían y perduraban ligados a familias empresariales. O sea: a núcleos parentales de primer grado que articulaban paulatinamente sus apellidos con otras familias (ya relevantes o en pleno ascenso económico social) y, gracias a ello, podían sucederse generación tras generación en el rudo escenario de los negocios.

4) La noción *familia empresarial* la asignamos a un conjunto parental amplio (los Zambrano o los Sada-Garza, Sada-Muguerza, verbigracia) que en su devenir pone en marcha múltiples sociedades y compañías, entre las cuales podría haber: *a)* una empresa madre que cimentará más adelante un grupo empresarial (ejemplos: Cemex, Cervecería Cuauhtémoc, Vidriera Monterrey); *b)* una serie de sociedades conectadas de manera diversa a esta empresa madre (proveedoras de insumos, intermediación financiera, distribuidoras, publicidad, agencia de automóviles, tecnologías de la información, clínicas, agroindustria y un prolongado etcétera) que pueden ser propiedad de quienes participan en la empresa madre o, también, de hermanos, primos, yernos, suegros, cuñados, tíos o nietos de aquellos; *c)* y muy importante: empresas o proyectos que poco o nada tienen que ver con la empresa madre y sus ramas hacia atrás y hacia adelante, sino que constituyen negocios particulares de algunos miembros de la familia (construcción de colonias y barrios urbanos, obras públicas, inmobiliarias, aprovisionamiento de otros establecimientos de la ciudad o la región, servicios como educación, hospitales, transporte público,

[2] Los grupos empresariales, de manera específica y en coincidencia con lo anterior, comenzaron a ser temas de discusión académica en México a principios de la década de 1970. El asunto ocupó y preocupó a algunos estudiosos vernáculos probablemente inspirados por Nathaniel Leff (1974) y por algunos trabajos difundidos en Brasil. Pero el interés respondía, a la vez y sobre todo, a la relevancia, poder económico e impacto público que durante esa década asumió un conjunto de empresarios, de familias empresariales y de organizaciones dedicadas a la industria fabril, los servicios, la minería, el comercio y la intermediación financiera.

recolección de basura, administración de agua potable, gasolineras y otro largo etcétera).[3]

5) Las familias empresariales fueron así mismo (y aún lo son) componente estratégico del tejido empresarial global que prevalecía en un ámbito regional, una ciudad fabril o un espacio económico que podía alcanzar –también progresivamente– presencia nacional. Este tejido ayudaba a resistir situaciones críticas, a salir adelante aun cuando una gran empresa (incluso la empresa guía) quedaba en el camino. Podía fracasar la empresa, grande o mediana, pero las familias y el tejido empresarial que ellas nutrían seguían en pie.

6) Un tejido empresarial consistente y con eventuales posibilidades de cimentar una identidad regional,[4] se formaría: *a)* por la multiplicación histórica, a largo plazo, de las inversiones en el espacio estudiado; *b)* porque grandes porciones de esas inversiones las realizan familias locales o de su entorno inmediato; *c)* por el paulatino entrecruzamiento parental vía matrimonios; *d)* debido al simultáneo entrelazamiento de intereses que facilitó desde fines del siglo XIX la sociedad anónima: una vez incorporada a las instituciones que alientan la inversión, condujo, entre otras cosas, a la imbricación de accionistas y de capitales; y *e)* cuando llegaron los tiempos de los Consejos de Administración amplios, más abiertos, por la incorporación de consejeros provenientes de diversas familias en los distintos proyectos que genera la misma expansión del tejido productivo.

7) En la figura 1, la empresa madre es componente básico del o de los negocios centrales; los negocios complementarios serían los conectados de una u otra manera a la dinámica de esa gran empresa o grupo en desarrollo; y los negocios particulares serían los

[3] Lylia Palacios Hernández (2000) adelantó un análisis en este sentido en su tesis de maestría.

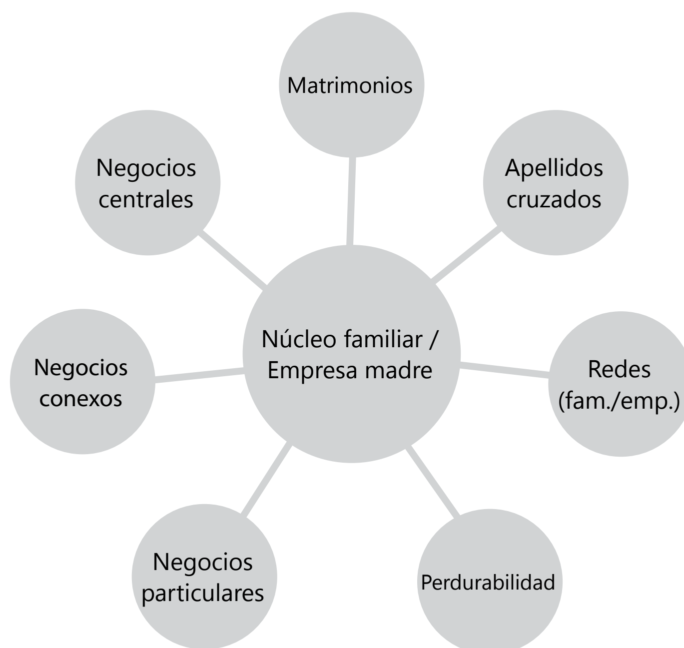
[4] Dos casos notorios en tal sentido son los empresariados de Medellín, en Colombia, y de Cataluña, en España.

que se ponen en marcha de manera independiente de la base anterior. En la parte derecha se esquematiza cómo, al unirse por vía matrimonial o empresarial –los Zambrano con los Madero, con los Sada y los Muguerza; los Madero con los Sada, los Azcárraga y los Garza Sada; los Garza Sada con los Ferrara y los Zambrano, etcétera–, se manifestaría la otra fase: la que se verifica por medio del entrelazamiento de apellidos.

8) Familias empresariales y tejido empresarial constituyen nociones útiles para explicar la perdurabilidad de un tejido productivo regional. Base asidua de posteriores lanzamientos hacia lo nacional e internacional de sus actores principales. El tejido productivo emerge como médula de otro concepto guía que pretende incluir: *a)* las más o menos intensas interrelaciones que generan y mantienen de manera prolongada propietarios, productores y empresas situados en un mismo ámbito regional; *b)* los multiplicadores que se extienden hacia atrás y hacia adelante en el sistema productivo en desarrollo, y que por lo tanto involucran desde productores de materias primas e insumos hasta servicios en general, mecanismos de crédito, unidades de transformación, operaciones de distribución e instituciones locales; *c)* las externalidades que derivan de la proximidad, mutuo conocimiento y cooperación entre productores; *d)* los vínculos económicos, societarios, organizacionales y de confianza que se establecen entre los agentes locales, con sus ramificaciones y diversificación de actividades, aun cuando el espacio estudiado tenga cierto nivel de especialización.[5]

[5] Se trata de una noción derivada parcialmente de las discusiones sobre sistemas productivos locales (SPL) y distritos industriales (DI), desarrolladas en Europa del Sur a partir de la década de 1980, razonamientos que a su vez se basaban en los efectuados por Alfred Marshall a fines del XIX (1957). Algunas diferencias significativas con esos conceptos serían: *a)* el tejido productivo (y su correspondiente tejido empresarial) amplía su radio de acción a las áreas agrícolas: en este sentido se nutre también de la noción *economía difusa*, perfilada por Bagnasco (1991, 1999); *b)* no se limita, por lo tanto, al sector industrial urbano; *c)* incluye tanto pequeñas como medianas y grandes empresas, pequeños y grandes productores; *d)* no requiere un caso extremo de especialización en el espacio estudiado, como parecen exigir los conceptos SPL

Figura 1. Familias empresariales, negocios, perdurabilidad



Fuente: Elaboración propia.

Con tal escenario conceptual se analizará en este capítulo a una de las familias que asumió importancia fundamental en el desarrollo empresarial de Monterrey, del noreste fronterizo y de la industria en México. Los quehaceres de la familia Zambrano (como los de los Sada, los Garza Sada o los Madero, por citar otros casos próximos al devenir de Monterrey) parecen encajar sin mayor esfuerzo en dicho escenario, que fue sometido a prueba por la indagación empírica.

Del áspero bravo a la ciudad fabril

1. *Fronterizos y porfirianos*

La historia secular de esta familia presenta como inicial y más visible cabeza a Gregorio Zambrano, jefe de una casa mercantil que operaba en el noreste fronterizo a mediados del siglo XIX. A la par del irlandés Patricio Milmo, de

y DI; *e)* incorpora de manera sustantiva las relaciones personales, en las cuales sobresalen no sólo las puramente económicas, sino también las parentales y las sustentadas en la confianza.

los españoles Hernández y Valentín Rivero, y del norteño Evaristo Madero, Gregorio Zambrano se contó entre los mercaderes que prosperaron luego de la guerra con Estados Unidos (1846-1847), tras el dramático cambio territorial que supuso la nueva línea limítrofe del río Bravo. Junto a apellidos como Madero, Armendaiz, Maiz, Garza, Milmo, Sada, Mendirichaga, Belden, González Treviño o Ferrara, los Zambrano sobresalieron entre quienes alimentaron el brote fabril y minero surgido entre 1890 y 1910 (Cerutti, 1983, 1992).

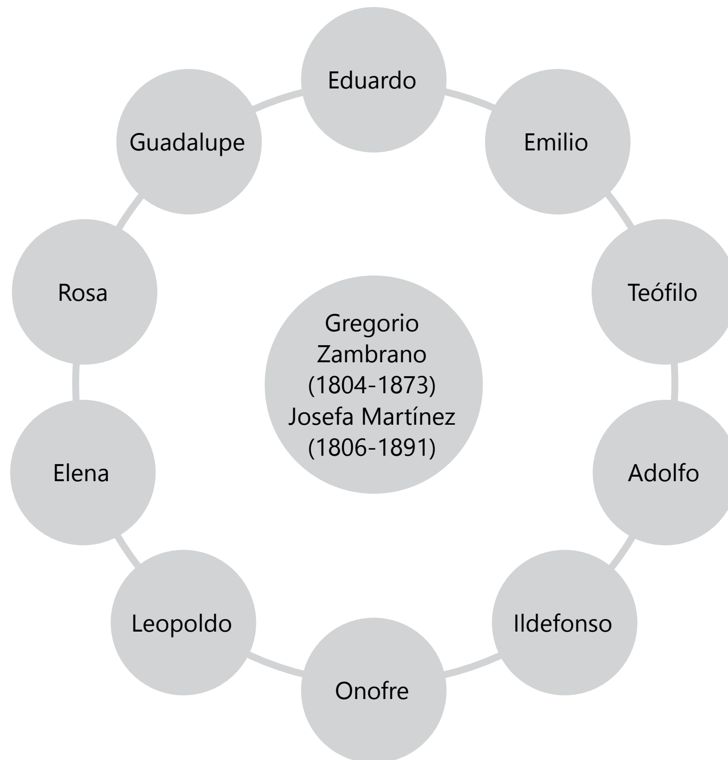
El patriarca, Gregorio, quien falleció en 1873, procreó diez hijos con Josefa Martínez (figura 2). Entre ellos habrían de destacar, en algunos casos desde los años setenta del siglo XIX, Ildefonso, Eduardo, Onofre y, en particular, Adolfo. Sus hijas, como ocurrió con las herederas de otras familias locales, contrajeron matrimonio con personajes relevantes del escenario regional.[6]

Una manera de verificar la importancia de este grupo parental durante los tiempos porfirianos se expresa en el cuadro 1. Entre 1890 y 1910, décadas en las que Monterrey dio luz a un brote industrial sustentado en gran medida en la metalurgia pesada y en su obvia conexión con el sector minero, los hijos de Gregorio fundaron o participaron como accionistas en 65 sociedades. De ellas, 39 correspondieron al sector minero (casi el 63 por ciento del total). Pero mantuvieron su ya prolongada participación en el comercio, destacaron en el emerger del rubro financiero (Banco de Nuevo León, Banco Mercantil de Monterrey), algunos de ellos –Emilio, sobre

[6] Antes de fallecer Gregorio, sus hijos Eduardo y Emilio instalaron la firma Zambrano Hnos. y Cía., reestructurada en 1865 al agregarse como socio Jesús González Treviño, hermano político de aquéllos y componente de otra distinguida familia. La sociedad Zambrano Hnos. y Cía., con algunos cambios, proseguirá su accionar en Monterrey en la década de 1980 sobre la base de Eduardo Zambrano y González Treviño. Emilio, por su lado, marchará a Matamoros de La Laguna (Coahuila), donde conducirá la casa Emilio Zambrano e Hijo. En 1882, un nuevo Zambrano ingresó al comercio: Adolfo, quien en la década de 1990 se convertirá en uno de los más dinámicos industriales de Monterrey. Se asoció con inmigrantes italianos en la firma Reinaldo Berardi y Cía. Otros dos hermanos, Onofre e Ildefonso, componen en 1885 la razón social Onofre Zambrano y Hnos. (Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL), libros de notarios, 1870 a 1895).

todo– mantuvieron relaciones vigorosas con el ámbito rural y, como no podía ser de otra manera, intervinieron con fuerza en el despegue fabril.

Figura 2. Los Zambrano: fundador y segunda generación



Fuente: Elaboración propia con base en AGENL, libros de notarios, 1870 a 1895.

Cuadro 1. Perfil de inversiones de los Zambrano (1890-1910)

Sectores	*Empresas*	*Total (porcentaje)*
Minería	39	60.00
Fabril	8	12.31
Agropecuario	5	7.69
Comercio	4	6.15
Finanzas	3	4.62
Otros	6	9.23
Totales	65	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en AGENL, libros de notarios, 1890 a 1910.

El cuadro 2 ofrece una muestra basada en una docena de las más llamativas empresas con las que los Zambrano estuvieron conectados entre 1890 y 1905, a la vez que se mencionan fechas de fundación respectiva y asociados que pertenecían a familias relevantes.

Cuadro 2. Empresas significativas fundadas por o con participación de los Zambrano* (1890-1905)

Empresa	*Fundada en*	*Asociados (incluye año de registro)*
Fábrica de Hilados y Tejidos El Porvenir S. A.	1871	Rivero (1892).
Cía. Minera, Fundidora y Afinadora "Monterrey S. A."	1890	Armendaiz, Belden, Ferrara, Madero, Milmo (1900).
Cía. de Tranvías al Oriente y Sur de Monterrey S. A.	1890	Armendaiz, Hernández-Mendirichaga, Rivero (1899).
Banco de Nuevo León S. A.	1892	Armendaiz, Madero (1892).
Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones de Mty.	1894	Belden (1894).
Fábrica de Vidrios y Cristales de Monterrey S. A.	1899	Armendaiz, Belden, Calderón, Ferrara, Garza, Hernández-Mendirichaga, Milmo, Muguerza, Madero, Rivero, Sada (1904).
Banco Mercantil de Monterrey S. A.	1899	Ferrara, Hernández-Mendirichaga, Garza, Madero, Milmo, Rivero, Sada (1899).
Fábrica de Cartón de Monterrey S. A.	1900	Calderón-Muguerza, Hernández-Mendirichaga, Madero (1900).
Compañía Ladrillera Unión S. A.	1900	Belden, Calderón-Muguerza, Ferrara, Garza, Hernández-Mendirichaga, Madero, Rivero, Sada (1900).
Cía. Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey S. A.	1900	Armendaiz, Belden, Calderón, Cantú Treviño, Ferrara, Garza, González Treviño, Gorostieta, Hernández-Mendirichaga, Maiz, Milmo, Muguerza, Madero, Rivero, Sada (1900).
Empresa Editorial de Monterrey S. A.	1901	Belden, Ferrara, Hernández-Mendirichaga, Madero, Rivero, Sada (1901).
Cía. Deslindadora de Tamaulipas	1901	-----

* No incluye minería. Fuente: Elaboración propia con base en AGENL, libros de notarios, 1892 a 1904.

En el ámbito de las relaciones familiares, los Zambrano, como lo indica la muestra del cuadro 3, fueron entrelazándose desde finales de siglo con otras familias que integraban la élite de Monterrey y su área de influencia.[7]

Cuadro 3. Registro familiar de los Zambrano (1890-1910)

Sucesores de Gregorio Zambrano	*Vinculado a*	*Relación*
1) Rosa Zambrano	Jesús González Treviño	Matrimonio
2) Eduardo Zambrano	Guadalupe González Treviño	Matrimonio
3) Ildefonso Zambrano	Carlota Gutiérrez	Matrimonio
4) Guadalupe Zambrano	General Gerónimo Treviño	Matrimonio
5) Adolfo Zambrano	Margarita Berardi	Matrimonio
6) Onofre Zambrano	María de los A. Lafón	Matrimonio
7) Elena Zambrano	Juan Clausen	Matrimonio
8) Francisco González Zambrano	Hijo de Rosa Zambrano	
9) Francisco González Zambrano	Concepción Sada Muguerza	Matrimonio
10) Onofre R. Zambrano Berardi	Hijo de Adolfo Zambrano	

Fuente: Elaboración propia con base en AGENL, libros de notarios.

2. *Las generaciones posrrevolucionarias*

Entre 1930 y 1950 Monterrey consolidó su perfil de ciudad fabril. A diferencia de lo sucedido en otros espacios del norte, la dinámica manufacturera asumida durante el Porfiriato no quedó truncada (Cerutti: 2009). Ni los embates de la Revolución, ni la dificultosa etapa de reconstrucción económica y sociopolítica que se transitó en le década de 1920, ni la

[7] Durante el siglo XX compartieron o generaron múltiples apellidos empresariales compuestos: Zambrano Madero, Garza Zambrano, Zambrano Gutiérrez, Garza Páez de Zambrano, Sada Zambrano, Garza Sada Zambrano, Lagüera Zambrano, Zambrano Treviño, Zambrano de Lagüera, Sada Gómez de Zambrano, Zambrano Garza, Zambrano Santos, Zambrano Sada, Zambrano de Garza, Zambrano de Sada, Sada Zambrano de Santos, Sada Zambrano de Garza Sada, Zambrano de Sada García, Milmo Zambrano, Zambrano Hellión, Zambrano de Milmo, Hellión de Zambrano, Botello Zambrano, Zambrano de Berardi, Villarreal de Zambrano, Treviño de Zambrano, Zambrano de Botello, Zambrano Lozano, Zambrano Benítez.

depresión que arrancó en 1929 lograron alterar la atmósfera[8] que flotaba sobre Monterrey en cuanto a capacidad de engendrar empresas, empresarios y capitales.

Los nuevos tiempos, eso sí, modificaron de una u otra manera la natalidad sectorial. Llevaron a la casi desaparición de la minería como área privilegiada de inversión, cuya decadencia era ostensible desde 1912. Pero no alcanzaron a frenar la fertilidad global que, tanto con las políticas esbozadas en la década de 1920 como con las de sustitución de importaciones, se habría de acentuar gracias a la industria fabril, el antiguo quehacer comercial y el ya llamativo sector servicios. Interesa en esta semblanza mencionar algunos de los proyectos en los que operaron (ya como promotores o asociados) miembros de la familia Zambrano.[9] Según lo que indican los más de sesenta casos incluidos en el cuadro 4, es factible indicar: la asociación con integrantes de familias empresariales que sobresalieron durante el Porfiriato o que ganaban presencia en Monterrey y el noreste tras la revolución; la correspondiente diversidad en materia de inversiones; la presencia ascendente en el sector servicios, en particular el dedicado a finanzas; la participación acentuada en el sector fabril pesado, con la inclusión de su futura estrella: Cemex; idéntico comportamiento respecto a actividades ligadas a la segunda revolución tecnológica (electricidad, automotores, química) y cierta continuidad en explotaciones asentadas en el ámbito rural.

[8] Término usado por Alfred Marshall (1957) para explicar el estimulante ambiente que percibía en las aglomeraciones industriales inglesas de fines del siglo XIX.

[9] La continuidad de estos apellidos decimonónicos y del tejido empresarial estructurado entre 1890 y 1910 eran notorios. El pasaje del carbón a la electricidad, de la economía hacia afuera a la economía hacia adentro, o de las instituciones porfirianas a las posrevolucionarias no eliminaron o suprimieron su vigencia. Por el contrario, dejaron constancia de su capacidad de adaptación: la trayectoria, la historia, marcaba esa cualidad.

Cuadro 4. Empresas fundadas por o con participación de los Zambrano (1930-1955)

Empresa	*Sector*	*Apellidos asociados**
Cementos Mexicanos S. A.	fabril	Brittingham, Madero, Hernández, Elizondo, Muguerza, Lachica.
Crédito Industrial de Monterrey S. A.	finanzas	Garza Sada, Sada, Santos, Elizondo, Lachica, Benavides Rivero, Rocha, Salinas, Llaguno, González, empresas diversas.
Campos y Hoteles de Apartamentos S. A.	servicios	Lagüera.
Sociedad General de Crédito S. A.	finanzas	Sada, Ferrara, Santos, Llaguno, Elizondo, diversas empresas.
Asociación de Hoteles del Norte, Monterrey y México	institucional	Diversos hoteles.
Cía. General de Automóviles	comercio	-----
Asociación Mexicana Automovilística	servicios	Rivero, Muguerza, Elizondo.
Focos Mexicanos S. A.	fabril	Belden, Sada Gómez, Banco Monterrey.
Monterrey Country Club S. A.	servicios	Sin datos
Vidriera México S. A.	fabril	Garza Sada, Muguerza, Sada, Rivero Mendirichaga, Brittingham, Hernández, Elizondo, Vidriera Mty.
Constructora Popular S. A.	construcción	Sada, Hernández, Elizondo, Barragán
Nacional Distribuidora S. A.	comercio	Garza Sada, Muguerza, Sada, Rivero Mendirichaga, Brittingham, Hernández, Elizondo, Vidriera Mty.
Rancho de Buena Vista S. C. de R. L.	agropecuario	-----
Cristalerías	fabril	Sada, Hernández, Vidriera Monterrey.
Fábrica de Vidrio Plano S. A.	fabril	Garza Sada, Muguerza, Zambrano, Brittingham, Rivero, Elizondo, Hernández , Mendirichaga, Vidriera Mty.
Empaques de Cartón Titán S. A.	fabril	Garza Sada, Muguerza, Sada, González, Cervecería Cuauhtémoc.
Minas Mexicanas S. A.	minería	------
Compañía Minera Leonera S. A.	minería	------
Mecánica Industrial S. A.	fabril	------
Cristalerías S. A.	fabril	Garza Sada, Sada, Hernández, Vidriera Monterrey.
Financiera de Créditos S. A.	finanzas	Elizondo, Santos Cervantes.
Productos de Papel S. A.	fabril	-----
Automotriz Monterrey S. A.	comercio	Elizondo.
Valores Industriales S. A.	*holding*	Garza Sada, Sada, Calderón, Rivero.

(continúa)

(continuación)

Empresa	*Sector*	*Apellidos asociados**
Ampolletas Monterrey S. A.	fabril	Belden, Sada Gómez.
Proveedora de Productos Químicos S. de R. L.	comercio	Belden.
Materiales Aislantes S. A.	fabril	Muguerza.
Artículos de Celuloide S. A.	fabril	-----
Sociedad General de Crédito	finanzas	-----
Compañía Minera La Campaña	minería	-----
Inversiones, S. A.	finanzas	-----
Impulsora S. A.	comercio	-----
Berel S. A.	fabril	Elosúa, Lobo, Canales.
Fianzas Monterrey S. A.	finanzas	Rivero, Barragán, Elizondo.
Cítricos y Concentrados S. A.	agroindustria	---------
Cementos del Norte S. A.	fabril	Elizondo, Brittingham, Odriozola, Araiza, Barragán, Prieto.
Banco de Monterrey S. A.	finanzas	Armendaiz, Hernández, González, Elizondo.
Cía. Regiomontana de Hoteles S. A.	servicios	Odriozola.
Ponderosa Lumber Co. de Monterrey S. A.	comercio	------
Aleaciones y Metales S. A.	fabril	-----
Grupo Industrial "Planta Generadora de Energía Eléctrica"	servicios	Cementos Mexicanos, Vidriera Monterrey, Vidrio Plano, Cristalería,Vidrios y Cristales, Cervecería Cuauhtémoc, Empaques de Cartón Titán, Malta, Fábricas Monterrey, Hojalata y Lámina, Troqueles y Esmaltes, Keramos.
Cía. Minera El Potrero S. A.	minería	Elizondo.
Financiera de Créditos S. A.	finanzas	Santos Cervantes, Elizondo.
Gas Industrial de Monterrey S. A.	servicios	Cementos Mexicanos, Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, Fábrica de Ladrillos Industriales, Fabricación de Máquinas, Vidriera Monterrey, Vidrio Plano, Cristalería,Vidrios y Cristales, Cervecería Cuauhtémoc, Empaques de Cartón Titán, Malta, Fábricas Monterrey, Hojalata y Lámina, Troqueles y Esmaltes, Keramos.
Cía. Ganadera de San Gregorio S. A.	ganadería	Berardi, Belden.
Proveedora Profesional S. de R. L.	comercio	Sada, Santos Cervantes.
Aleaciones y Metales S. A.	fabril	-----
Compañía Ganadera Los Lirios	ganadería	-----
Inversora Industrial S. A.	finanzas	Sada Muguerza.

(continúa)

(continuación)

Empresa	*Sector*	*Apellidos asociados**
Productos de Vidrio S. A.	fabril	Sada.
Gas Industrial de Monterrey S. A.	servicios	Sociedad de 16 empresas.
Club Aéreo de Monterrey S. A.	servicios	Garza Sada, Muguerza, Ferrara, Salinas, Sada, Garza Elizondo, González Garza, Llaguno, Rocha.
Luis F. Quaglia y Cía.	ganadería	----
Loza Cía. Distribuidora S. A.	comercio	Sada Muguerza.
Cía. Minera La Blanca S. A.	minería	Elizondo.
Cía. Explotadora de Ganados, SCP	ganadería	Madero.
Cuchillería Imperial S. A.	fabril	Incluye empresas Artículos de Celuloide y National Pyralart.
Radio Distribuidora S de RL	servicios	------
Anodizados de Monterrey S. A.	comercio	Farías Muguerza.
Jugos Concentrados S. A.	agroindustria	Elías Calles, Benítez.
Cubiertos Protecto S. A.	comercio	Milmo.
Edificio Monterrey S. A.	construcción	González, Elizondo, Zertuche, Rivero, Armendaiz.
Milza S. A.	fabril	Milmo.
Manufacturas Metálicas Monterrey S. A.	fabril	------
Equipos Refrigeradores S. A.	comercio	------
Zambrano y Montemayor S. A.	comercio	-----
Respuestas Universales S. A.	comercio	Benítez.
Servicio México de Monterrey S. A.	comercio/ servicios	Madero, Elizondo.
Tintorerías Perfecto S. A.	servicios	-------
Autos y Aviones S. A.	comercio	Botello.
Bolsa de Valores Monterrey S. A.	servicios	Barrera, Farías Muguerza, Páez Garza, Garza Siller, Barragán, Sada, Pérez Maldonado, Elizondo

* Se pone énfasis en apellidos empresariales importantes, algunos de reciente data. Fuente: Elaboración propia con base en agenl, libros de notarios, 1930 a 1955.

Del noreste al mercado global: Cemex y Proeza

Esta porción del texto sólo se concentrará, por razones de espacio, en un par de significativas experiencias vividas por algunos integrantes de la familia aquí estudiada: Cementos Mexicanos (Cemex) y Proeza. Ambos ejemplos han sido seleccionados, entre otras, por las siguientes razones: *a)* se trata de dos proyectos empresariales aún vigentes; *b)* permiten revisar

de manera paralela los años de la industrialización protegida y la apertura posterior a 1985; *c)* ofrecen mecanismos diferentes de crecimiento y adaptación ante el escenario global; *d)* presentan momentos de auge y de crisis, como la que se transitó a partir del 2007; *e)* permiten observar el protagonismo de miembros distinguidos de la familia analizada.

Cementos Mexicanos (1920-2007)

Los Zambrano en el cemento

Esta porción de la prolongada trayectoria empresarial de los Zambrano comienza en 1920, cuando crean Cementos Monterrey S. A., fundada por siete integrantes de la familia: Lorenzo H. (presidente), Alberto, el muy reconocido Adolfo y su hijo Adolfo Jr., Salvador, Eugenio y José. Los acompañan Santiago Belden, Salvador y Alfonso Madero, Vicente Ferrara y el entonces jefe mayor de Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, el asturiano Adolfo Prieto.

Como su antecesora regional, Cementos Hidalgo, gestada en 1906 desde Gómez Palacio por Juan F. Brittingham (Barragán y Cerutti, 1993), debía soportar la competencia de varias cementeras del centro del país además de reñir por su propio espacio en el norte. A ello se sumaron, entre otros factores, la agresiva penetración proveniente de Estados Unidos, la incertidumbre que prevaleció durante la década de 1920 y las crisis de 1929. Al llegar a este punto, Cementos Hidalgo y Cementos Monterrey decidieron fusionarse: el acto formal sucedió en febrero de 1931, cuando nació Cemex (Cementos Mexicanos, S. A.).

Lorenzo H. Zambrano quedó como presidente ejecutivo mientras que el muy dinámico Brittingham ocupó la presidencia honoraria. El cuadro 5 indica la estructura del Consejo de Administración hacia 1934. Como se puede observar, se procuró equilibrar la presencia de directivos provenientes de ambas compañías.

Cuadro 5. Cemex: Consejo de Administración (1934)

Empresario	*Cargo*	*Procedencia*
Lorenzo H. Zambrano	presidente ejecutivo	Cementos Monterrey
Juan F. Brittingham	presidente honorario	Cementos Hidalgo
Mariano Hernández	vicepresidente	Cementos Hidalgo
Matías Elizondo	secretario	Cementos Hidalgo
Adolfo Zambrano	tesorero	Cementos Monterrey
Rodolfo F. García	primer vocal	Cementos Hidalgo
Rodolfo M. Garza	segundo vocal	Cementos Monterrey
Fritz Niggli	tercer vocal	Cementos Hidalgo
José Zambrano Gutiérrez	cuarto vocal	Cementos Monterrey
Antonio Muguerza	quinto vocal	Cementos Hidalgo
Víctor Lachica	sexto vocal	Cementos Monterrey
José Zurita	séptimo vocal	Cementos Hidalgo
Guillermo Zambrano	octavo vocal	Cementos Monterrey
Ing. Jorge Muñoz	noveno vocal	Cementos Hidalgo
Prisciliano Elizondo	vocal suplente 1	Cementos Monterrey
Jesús Barrera	vocal suplente 2	Cementos Hidalgo
Eduardo G. Brittingham	vocal suplente 3	Cementos Hidalgo
Eduardo Williams	vocal suplente 4	Cementos Monterrey
Fritz Niggli	comisario propietario	Cementos Hidalgo
Carlos Ávila	comisario suplente	Cementos Hidalgo

Fuente: Con base en Barragán y Cerutti (1993:148).

Milagro mexicano y cemento

El notorio crecimiento del consumo interior a partir de 1940 propició en México la evolución de la industria cementera. Además de las fábricas que estaban localizadas en la proximidad de Monterrey y en la ciudad de México, y que databan de principios de siglo, el sector se expandió por todos los rincones del país. Fue durante estas décadas cuando empezaron a afirmarse varios grupos: Cementos Mexicanos, en el noreste; Cementos Guadalajara, en el Bajío; grupo Tolteca en el centro del país; grupo Anáhuac en el centro y Golfo de México; San Luis Mining Company en el Pacífico y Cemento Cruz Azul en el centro y sur de México.

Como las otras empresas, Cemex[10] aprovechó el crecimiento económico alentado por la industrialización. Entre 1948 y 1970 incrementó su capacidad de producción hasta 1.14 millones de toneladas de portland en cuatro plantas, lo que representó un aumento superior al 300 por ciento. En estos años mantuvo un nivel de participación estable: alrededor del 15 por ciento del mercado nacional. Ejerció una clara dominación sobre el espacio noreste, que resultó ser uno de los más dinámicos y constantes.[11] No fue sino hasta la década de 1970 cuando la compañía logró aumentar de manera sensible su participación en el mercado: llegó a 3.3 millones de toneladas, equivalentes al 26 por ciento del total del país. Durante los casi 30 años que transcurrieron desde 1940, por lo tanto, la empresa pasó de una dimensión local a una multirregional.

Esta transformación estuvo sustentada en tres estrategias. La primera, que culmina en 1965, consistió en fortalecerse en Monterrey y afirmar una sólida estructura financiera. La segunda fue la expansión regional: en 1966 se inauguró una fábrica en Torreón y en 1967 otra en Ciudad Valles, al tiempo que se adquirió Cementos Maya. La tercera etapa se manifestó durante los primeros años de la década de 1970, con la toma de control sobre plantas ubicadas en León, Guadalajara y Ensenada. Entre 1970 y 1976 se protagonizó un primer proceso de concentración en el que se fortalecieron dos empresas: Cemex, que asumió el control de Cementos Guadalajara, y Tolteca, que se hizo cargo de San Luis Mining y de Atoyac.

De todos modos, y en comparación con los grandes grupos internacionales, Cemex era a mediados de los setenta muy pequeña. Su capacidad de producción equivalía al 3 por ciento de Blue Circle, al 5 por ciento

[10] La siguiente información fue obtenida de diversas fuentes: archivos de la empresa, de empresas adquiridas por Cemex, informes anuales, informes financieros, publicaciones institucionales, entrevistas con funcionarios de la compañía, información periodística especializada y archivos públicos. Salvo excepciones, y por razones de brevedad, no se mencionarán en adelante.

[11] El pivote histórico de Cemex han sido sus instalaciones en Monterrey, ciudad que suele presentar índices de consumo de cemento por habitante entre los más elevados de México. Su población aumentó a un ritmo acelerado: pasó de 375 mil habitantes hacia 1950 a 3 millones (área metropolitana) en 1990. Su cultura cementera se extendió además a los estados vecinos, Tamaulipas y Coahuila, debido a la agresividad de Cemex.

de Universal Atlas o al 6 por ciento de LoneStar, que ocupaban los tres primeros lugares a nivel mundial. Pero en su favor tenía el estar ubicada en un mercado con gran potencial, sin competencia excesiva y una estructura financiera consolidada, factores que explicarían su desenvolvimiento futuro.

Corporativo, integración vertical, auge petrolero

Cementos Mexicanos había enfrentado cambios profundos. De una empresa eminentemente local se había extendido con cierta celeridad a nuevas regiones. Fue en ese contexto cuando se consultó a una firma estadounidense para implementar alternativas de modernización administrativa. El resultado fue la adopción de un esquema de gestión en el cual las diversas plantas se administrarían de manera independiente y contarían con una estructura de soporte formada por el director general apoyado en especialistas en finanzas, mercadotecnia, relaciones y servicios técnicos. Este cambio, que en el siglo XXI puede parecer algo banal, representó un notorio progreso: hasta entonces la empresa se había manejado con una estructura que, si bien gozaba de flexibilidad, no permitía especialización administrativa. Al reestructurarse, Cemex no sólo se colocó dentro de los esquemas de gestión ya clásicos en los Estados Unidos, sino que lo realizó antes que la mayoría de sus competidoras. Dotada de esta nueva estructura inició una etapa de crecimiento sin precedentes: reconvirtió su aparato productivo y se integró verticalmente con empresas elaboradoras de concreto premezclado y agregados.[12] La adquisición de Cementos Guadalajara significó un paso fundamental, con ello se afirmó como el segundo grupo de México, muy cerca de Tolteca.[13]

[12] En México, el negocio del concreto premezclado había empezado a principios de la década de 1950. Cemex tuvo un primer contacto con este segmento hacia 1968, con la adquisición del 30 por ciento de Concretos Monterrey. La integración se aceleró con varias adquisiciones. Para 1972 las filiales eran Concretos Premezclados de Juárez; Concreto, Cascajo y Arena, de Torreón; Agregados Triturados de San Luis; Concreto Premezclado Garate; y Concreto Premezclado Nacional, de San Luis Potosí.

[13] Conviene reiterar que al finalizar la década de 1960 la industria se estructuraba en varios grupos de envergadura regional. El más importante era Tolteca, subsidiaria del gigante

Con la llegada del presidente José López Portillo (1976-1982), la política federal se movió de manera sensible. El alza en los precios del petróleo a finales de 1973 repercutía en favor de México, que se encontraba entre los siete países con mayor producción. El pronóstico fue que entrarían cuantiosos montos de divisas, por lo que resultaba indispensable promover el desarrollo de la planta productiva y evitar que el país se convirtiera en monoexportador. El nuevo Ejecutivo estableció la Alianza para la Producción con los sectores empresariales: consistía en compromisos para hacer frente a una eventual crisis de abastecimiento. En tal escenario se formuló, en julio de 1980, de manera específica, el Programa de Fomento a la Industria Cementera.[14] Los fabricantes se comprometieron a aumentar su capacidad de producción a 30 millones de toneladas anuales para abastecer el mercado interno y, eventualmente, exportar los excedentes. Uno de los mayores promotores de la Alianza para la Producción fue Cemex. Apenas firmada, la empresa anunció un ambicioso programa de inversiones destinado a triplicar su capacidad de producción entre 1977 y 1984.[15] Poco después de firmar el Programa de Fomento, el grupo anunció un nuevo racimo de inversiones con el que alcanzaría las 10.7 millones de toneladas y se situaría en la vanguardia tecnológica.

Tan optimistas previsiones no habían supuesto la impresionante caída que ocasionó la crisis de 1982. Aunque la industria se estremeció hasta sus más profundos cimientos, Cemex continuó la inversión programada y

---

inglés Blue Circle, con cuatro plantas en el centro y en la costa del Pacífico, y con 25.8 por ciento del mercado. En seguida se encontraban Anáhuac, con dos plantas en el centro y Golfo y 15.7 por ciento del mercado, y Cemex, en el noreste, con las cinco plantas ya mencionadas y 15.1 por ciento del mercado. En cuarto lugar, finalmente, la cooperativa Cruz Azul, con dos plantas en el centro y sureste, y 11.2 por ciento del mercado.

[14] El programa reconocía el papel estratégico de la industria del cemento; flexibilizaba la política de control de precios para auspiciar la rentabilidad; brindaba garantía jurídica a los empresarios sobre la propiedad de sus reservas de materias primas, hasta entonces amenazadas de expropiación por las leyes agrarias; y, sobre todo, establecía mecanismos de promoción mediante la depreciación acelerada de las nuevas inversiones.

[15] Desde 1978 empezaron a verse resultados: se inauguraron hornos en Mérida y Monterrey; en 1979 inició la producción en los hornos: 3 de Torreón y 3 de Guadalajara (todos de 430 mil toneladas anuales). Con ello, el grupo alcanzó una capacidad de producción de 5.36 millones, equivalente a un 63 por ciento del incremento global realizado en México.

en 1985 inauguró la planta más moderna del país: Huichapan, en Hidalgo, con capacidad para 1.1 millón de toneladas anuales (con lo que llegó a los 10.7 millones de toneladas: 32.5 por ciento del total nacional).[16] Durante este ciclo de expansión, el grupo mantuvo su estrategia con un mínimo de endeudamiento. Al finalizar 1980 su pasivo representaba solamente 16 por ciento del valor total de los activos, proporción que se conservó –incluso disminuyó– durante los momentos más agudos de la crisis. Por ello fue que a pesar de la caída en el consumo y la serie de devaluaciones que se detonaron en 1982, Cementos Mexicanos no enfrentó problemas financieros graves. En oposición a lo que sucedió a muchas empresas mexicanas (algunas del mismo sector), con elevados pasivos en dólares, Cemex continuó su estrategia con finanzas sanas, lo que le permitió salir fortalecida. Paralelamente, gracias a su estructura administrativa y a su decidida reconversión tecnológica, logró reducir sus costos de producción de 55 dólares la tonelada a 42 dólares entre 1982 y 1987, lo que tornaba muy competitivo su cemento en el mismo mercado internacional.

LORENZO ZAMBRANO: LA MIRADA GLOBAL

Aunque de manera irregular, el crecimiento del mercado interior había propiciado la evolución de esta industria. Como otras empresas del sector, Cementos Mexicanos aprovechó dicha expansión. Pero comenzaron a surgir señales de alerta. Durante la década de 1980, los cementeros europeos empezaron a mostrar una actitud agresiva hacia el continente americano: atravesaron el Atlántico y fusionaron plantas en los Estados Unidos, Canadá y América del Sur. La incrementada apertura del mercado mexicano indicaba a Cemex lo que podía acontecer en su propio terreno si no asumía medidas para contrarrestar la ofensiva. Como el futuro del sector iba a estar dominado por un pequeño número de empresas globales, si aspiraba a sobrevivir debía jugar al mismo nivel que los grandes grupos. Adaptarse

[16] Otro ámbito donde se invirtió fue en integración. Se adquirieron concreteras y empresas de agregados en León, Irapuato, Guadalajara y Mexicali. También se adquirió Productora de Bolsas de Papel, que en 1981 estableció una segunda planta en Mexicali. Y en 1984 se abrieron nuevas plantas en Mérida y Cancún. De esta forma, la red de empresas de concreto y agregados tomó dimensión nacional.

a esta visión requería cambios en profundidad porque la trayectoria de la compañía se había concentrado en el mercado nacional. En ese momento, 1985, Lorenzo H. Zambrano Treviño[17] fue designado Director General. Cemex, desde allí, inició una auténtica revolución operativa.

El primer gran paso de la era Zambrano, en 1987, fue la adquisición de Anáhuac, que controlaba el 13 por ciento del mercado local. Contaba además con una excelente plataforma exportadora: poseía la primera terminal marítima de México y manejaba otra en Florida. Desde 1981 había exportado importantes volúmenes a Estados Unidos. Cemex, así, fortalecía su posición interna: su capacidad de producción subía a 15.2 millones de toneladas, el 48 por ciento del global nacional.

Dos años más tarde, en 1989, Zambrano sorprendió con la adquisición de Tolteca, que sumaba 6.7 millones de toneladas de capacidad. Con una trayectoria notable, Tolteca había perdido fortaleza a partir de 1970. Una de las causas de su fragilidad era el debilitamiento de su principal accionista, el grupo británico Blue Circle. Para Cemex, la compra significó crecer un 44 por ciento, en un esfuerzo económico sin precedentes. Tolteca aportó, además, la más importante red de fábricas de concreto en México: 70 plantas y una producción de 2.8 millones de toneladas. Con esta operación Cemex tomaba el control sobre el 67 por ciento de la capacidad nacional de producción. Como exportador agregaba instalaciones en California y Arizona, además de una terminal marítima en Guaymas. Pasó, desde ese momento, a convertirse en el primer grupo internacional con terminales en ambos océanos y se convirtió en el sexto productor de cemento del mundo.

Fase exportadora, la necesaria internacionalización

La fase siguiente de Cemex estuvo íntimamente ligada a su estrategia exportadora. La aparición de México en ese plano derivó de dos circunstancias: la caída en el consumo interno, consecuencia de la crisis de 1982, y el repentino incremento de la demanda en los Estados Unidos. Desde 1983

[17] Lorenzo Zambrano Treviño falleció en mayo de 2014 en Madrid, tras casi 20 años de dirigir la organización y convertirla en la primera empresa realmente global de México.

las exportaciones hacia el mercado vecino aumentaron con rapidez. En 1987 se colocaron 4.6 millones de toneladas, el 20 por ciento de la producción del país. México se transformó en el principal vendedor en los Estados Unidos, que importaba más de doce millones de toneladas anuales. Con la llegada del equipo que conducía Zambrano Treviño, Cemex estableció una agresiva política para la conquista de dicho mercado.

La demanda *antidumping* contra el cemento mexicano atenuó tanta euforia, que hacia 1991 las ventas a Estados Unidos descendieron de manera drástica. Zambrano y el nuevo equipo comprendieron que concentrar las exportaciones en un solo país conllevaba altos riesgos. Extrajeron dos conclusiones: para no depender de las importaciones de Estados Unidos había que consolidar unidades de negocios dentro de su territorio; y urgía una mayor diversificación de mercados. Es decir, se debía abandonar el concepto relativamente simple de exportador para comenzar a asumir el reto de empresa en proceso de internacionalización.

Si la industria cementera mundial marchaba hacia una concentración visible, Cemex podía encabezar uno de sus grupos, ya que contaba con una sólida base en un país periférico emergente, dominaba las prácticas más avanzadas de la nueva revolución tecnológica y, por ello, podía sostener una organización eficiente. Además, la experiencia de operar en Estados Unidos había permitido evaluar su capacidad para establecerse en nuevos y más competidos mercados. Como la creciente apertura de la economía mexicana tendía a favorecer a empresas con alto grado de internacionalización, Cemex y Lorenzo Zambrano resolvieron transitar a la globalización.

Europa, Sudamérica, Asia

Entre los criterios asumidos en dicha coyuntura, destacaban: la importancia de ubicarse en mercados emergentes, generalmente dotados de alto potencial de crecimiento, y adquirir compañías necesitadas de renovar esquemas administrativos o productivos.

La primera oportunidad se presentó en España. Recién integrados a la exigente Unión Europea, los españoles pusieron en venta Valenciana de Cementos y Sansón, que sumaban una capacidad de producción superior a los once millones de toneladas, controlaban el 28 por ciento del

mercado interno y mantenían su presencia en el 70 por ciento del territorio. Su deficiencia básica era, justamente, la carencia de una estructura organizacional eficaz. La adquisición provocó notorio interés en los medios empresariales de ambos lados del Atlántico: se trataba de la mayor compra realizada por latinoamericanos en Europa (1 840 millones de dólares). Con su expansión hacia España, Cemex se introducía en la cúpula internacional: al alcanzar una capacidad de 35 millones de toneladas se situaba en cuarto lugar entre las grandes cementeras.[18] Desde el punto de vista estratégico, este escalón suponía bregar con sus rivales globales dentro del territorio europeo y, de paso, tener acceso a mecanismos de financiamiento inusuales en Latinoamérica.

Un segundo paso fue, en 1994, la adquisición de Corporación Venezolana de Cementos (Vencemos). Este grupo sumaba 4.7 millones de toneladas, cerca del el 45 por ciento del consumo de Venezuela. La compra de Vencemos permitió establecer una posición dominante en otro mercado con gran potencial, diversificar su posicionamiento geográfico y mejorar su perfil exportador.[19] En 1995, cuando se registró la última crisis financiera de México, con una nueva recaída del mercado interior, en Cemex se infirió que debía intensificarse la penetración en el mercado mundial. Por ello se estimularon las áreas comerciales y se desarrollaron nuevas aplicaciones: calzadas de estampado, protecciones viales de concreto moldeado o estampado, pisos de concreto antibacteriano y esquemas para construir carreteras de concreto.[20]

Pero la gran novedad a mediados de la década de 1990 consistió en explorar el incitante mercado asiático, uno de los más apetecibles del planeta. La adquisición del 30 por ciento de las acciones de Rizal Cement, en Filipinas, abrió este ciclo. En 1998 tomó el 14 por ciento del capital de PT Semen Gresik, en Indonesia, e inició la construcción de una terminal portuaria

[18] Se convirtió además en el principal productor y exportador de cemento blanco.

[19] En 1994 adquirió Cementos Bayano, empresa estatal panameña con una capacidad de producción de 450 mil toneladas.

[20] La expansión externa se reinició en 1996. Cemex adquirió Cementos Samper y Cementos Diamante, en Colombia, con lo que agregó 3.5 millones de toneladas a su capacidad de producción.

en Egipto y operaciones de venta en China. En 1999 se amplió la presencia en Filipinas e Indonesia, y se adquirieron acciones en Costa Rica y Chile. En 2000, Cemex compró en Estados Unidos la gigantesca Southdown.[21]

Cemex iniciaba el siglo XXI, en suma, con una capacidad de producción próxima a los 80 millones de toneladas, decenas de terminales marítimas y presencia comercial en unos sesenta países de cuatro continentes. Su organigrama registraba más de medio centenar de plantas propias, participación accionaria en 17 plantas adicionales, casi 500 plantas de concreto, 164 centros de distribución y 55 terminales marítimas.

Simultáneamente, la compañía precisó su nuevo modelo de negocios. Consistía en: *a)* fortalecer su *core business* (cemento y concreto premezclado; *b)* presencia en los mercados más dinámicos de los cinco continentes; *c)* alta tasa de crecimiento gracias a la aplicación de efectivo en inversiones seleccionadas. Esta estrategia se sintetizaba en especialización, búsqueda de mercados activos y alta diversificación geográfica. Cemex se perfilaba ya, por lo tanto, como una de las primeras empresas realmente globales nacidas en México. De ser correcta esta apreciación, tendía a distinguirse de otras firmas (Vitro, Femsa, Modelo, Bimbo) a las que se podía calificar entonces como internacionalizadas o con implantación en el extranjero.

La empresa global

El desenvolvimiento de Cemex como empresa global estuvo conectado al despegue de nuevas potencias cementeras. Como debió escalar posiciones en el difícil contexto de una economía atrasada, su propia experiencia le llevó a centrar su expansión, en buena medida, en sociedades semejantes pero con un elevado potencial de crecimiento, en el conocimiento de los llamados mercados emergentes. De los grandes del sector, Cemex era el único que había nacido y se había desarrollado en una sociedad periférica, lo

[21] Paradójicamente, la empresa que más había promovido el *antidumping* contra el cemento mexicano. Luego de asimilar esta última adquisición, Cemex atenuó su ritmo. Sólo elevó su capacidad gracias a una fusión en Tailandia (2001), la fusión de la Puerto Rico Cement en 2002 y la ampliación de otra planta en California.

cual le permitía detectar con agilidad las oportunidades que se manifestaban en estos países y, también, sus limitaciones: mercados como los latinoamericanos estaban sometidos con frecuencia a ondas de alta inestabilidad, por lo que requerían un constante ejercicio de anticipación en cuanto al consumo y sus movimientos.

A todo ello había sumado una incisiva reorganización administrativa y de gestión, una nítida vocación por situarse en la vanguardia tecnológica y el siempre funcional soporte del mercado interno. De la consolidación nacional pasó a las exportaciones, y de la producción interior a la inversión en diferentes países americanos, europeos y asiáticos. Con una capacidad anual de producción aproximada a los 100 millones de toneladas, constituía, a fines del 2006, uno de los tres grupos cementeros más grandes del orbe, era el principal productor de cemento blanco y de concreto y se contaba entre los dos primeros *traders* internacionales del sector.

Por su origen y desenvolvimiento en el contexto de una economía periférica, su comportamiento había llamado la atención tanto en los medios financieros e industriales como en el escenario académico. También había impactado su dinámica y agresividad en otros terrenos. Algunos ejemplos: *a)* había asimilado las tecnologías de información y comunicación más avanzadas de la industria cementera, incluyendo su aplicación a los sistemas de gestión (Torres Gastelú, 2006) y la evaluación de la misma empresa; *b)* mostraba clara creatividad en la solución de sus necesidades de financiamiento; *c)* mantenía los costos de operación más bajos del sector.

Su evolución durante los años previos a la crisis de 2007[22] permite distinguir diversas etapas: *a)* una de afirmación en el mercado interno

[22] Las últimas adquisiciones de importancia antes de la crisis fueron la británica RMC (2005, con la que penetró con fuerza en 20 países, especialmente en Europa central) y la australiana Rinker, cuya operación finiquitó en abril de 2007. Esta última adquisición supuso un fuerte y abrupto endeudamiento. Tan desatinada compra en vísperas de una crisis muy anunciada llevó la compañía al borde de la quiebra. El esfuerzo mayor de Lorenzo Zambrano consistió, desde entonces, en traspasar activos no estratégicos y dilatar los compromisos contraídos, objetivo alcanzado en buena proporción en momentos previos a su fallecimiento. Dos de los mercados básicos de Cemex (Estados Unidos, México) mostraban desde

(1982-1987), que le concedió la fortaleza suficiente para aspirar a aventuras externas; *b)* una fase de reconocimiento de los mercados externos a través de la exportación (1987-1989); *c)* establecimiento de una estructura transnacional mediante la adquisición de plantas o empresas en el extranjero (1989-1994), pero dentro del ámbito cultural conocido: Estados Unidos, España y Latinoamérica; *d)* formulación de un sistema para el reconocimiento de mercados fuera de su ámbito cultural más cercano, fundamentalmente a través del *trading* (1992-2000); *e)* ampliación de la red de adquisiciones a dicho ámbito, es decir, Asia, África y Oceanía (1997-2007); *f)* incorporación de personal ejecutivo pluricultural incluso para los más altos niveles de la organización, en ocasiones rescatado de las empresas recién adquiridas (1996-2006); *g)* propuesta y puesta en aplicación de un modelo de negocios competitivo que podía enfrentar en el escenario estratégico a los otros dos líderes mundiales, Holderbank y Lafarge.

Proeza (1956-2014)

A diferencia del extenso itinerario de Cemex, el devenir de Proeza podría sintetizarse en dos momentos de la historia económica de México: *a)* la empresa madre y diversas actividades complementarias se desenvolvieron sobre todo entre 1950 y la década de 1980, años en que funcionaba en México un cerrado proteccionismo y era importante mantener conexiones con el aparato gubernamental para realizar buenos negocios.[23] Había que sortear múltiples trabas burocráticas para importar y exportar, debido a que el Estado actuaba con suma frecuencia para "corregir imperfecciones de mercado", y las políticas de promoción y los subsidios no dejaban liberar los precios de numerosos insumos y productos finales. *b)* Sin embargo, tras la crisis de 1982 y la consiguiente (y bastante drástica) apertura comercial, la rama familiar de los Zambrano, que se desempeñaba en derredor de esa empresa madre, adoptó una serie de vigorosas resoluciones destinadas a adecuar-

---

mediados de 2013, además, signos de recuperación. Un adecuado seguimiento de estas vicisitudes puede verificarse en *El Economista,* sección "Industrias", y *El Norte*, sección "Negocios".

[23] Con personajes conspicuos del partido único, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), propietario de facto del Estado.

se a la nueva situación. Fue entonces, en plena "década perdida" y mientras se operaba en México un notorio adelgazamiento del Estado, cuando surgió el grupo Proeza, que se habría de constituir inicialmente con cuatro divisiones.

La empresa madre

Manufacturas Metálicas Monterrey (MMM, hoy Metalsa) nació en 1956 y cabe definirla como la empresa madre del Grupo Proeza, conglomerado de negocios que al comenzar el siglo XXI ocupaba un destacado lugar entre los grupos empresariales más importantes de Monterrey.

Como fue fundada por Guillermo Zambrano Gutiérrez (1891-1976), miembro de una de las ramas de la tercera generación de la familia,[24] no puede sorprender que hacia mediados de la década de 1950 su gestor contara con una comprobada experiencia empresarial. Las fuentes notariales puntualizan su presencia durante las décadas de 1930 y 1940 en la constitución, entre otras organizaciones, de Automotriz Monterrey, S. A.; Asociación Mexicana Automovilística; Monterrey Country Club, S. A.; Materiales Aislantes, S. A.; Financiera de Créditos, S. A.; Ampolletas Monterrey, S. A.; Banco de Monterrey, S. A.; Cementos del Norte, S. A.; Impulsora, S. A.; Gas Industrial de Monterrey, S. A.; Compañía Minera La Blanca, S. A.; Compañía Minera El Potrero, S. A.; y Club Aéreo de Monterrey, S. A.[25] Muy destacada, finalmente, había sido su asociación (1935) con Phillips Co., con base en Holanda, para constituir Focos Mexicanos, S. A., una de las más poderosas empresas del ramo en México. Con su hermano Lorenzo había participado previamente en Cementos Monterrey, trasformada en 1931 en Cemex, firma en la cual Guillermo Zambrano Gutiérrez era vocal en el Consejo de Administración en 1934.[26] Había invertido así mismo en plantas para la transformación de cítricos y elaboradoras de jugo (jugueras), era

[24] Guillermo Zambrano Gutiérrez (tercera generación, nacido en 1891) fue hijo de Ildefonso Zambrano Martínez (segunda generación, nacido en 1850) y Carlota Gutiérrez.

[25] AGENL, libros de notarios, 1930 a 1945.

[26] Se consultó el Archivo Brittingham [AB], *Correspondencia, 1934*, Universidad Iberoamericana-Laguna, Torreón, México, y el Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Nuevo León (RPPCNL), 1920, Libro 3, vol. 16, 18 de mayo, Monterrey, Nuevo León.

dueño del rancho ganadero El Jabalí y de la hacienda La Escondida, además de incursionar en el sector de la construcción.

El proyecto Manufacturas Metálicas respondió a la necesidad coyuntural de un contrato con el gobierno de la ciudad de México, urbe en plena expansión que demandaba instalaciones para el alumbrado público. Es decir, nació en el contexto del mercado protegido y con un contrato gubernamental bajo el brazo: fabricar arbotantes para el alumbrado, además de incursionar en estructuras de acero para la construcción y herrajes diversos. En 1960, una vez cumplido este compromiso, la empresa pasó a manos del hijo de Guillermo Zambrano Gutiérrez,[27] joven que hasta entonces se había desempeñado como gerente de la distribuidora Chrysler.

La primera reacción de los que dirigían MMM fue cambiar de giro y dejar de depender de la siempre incierta demanda gubernamental. Se decidió diseñar una autoparte para automóvil (el rin, o llanta metálica) y con esa pieza marcharon a los Estados Unidos en búsqueda de mercados. En el vecino país pudieron establecer contactos con la más grande fábrica de chasis. “La calidad del metal y el prestigio que Monterrey ya tenía en ese sector convenció a los socios, y ellos terminaron convenciéndome de cambiar el giro de la producción. Yo estaba abierto” (Zambrano, Lozano, entrevista, en González Maíz, 2002).

Así fue que Manufacturas Metálicas decidió su nueva vocación productiva, modificó por lo tanto su plan original, se orientó a fabricar partes para el exigente sector automotriz y se asoció en 1960 con A. O. Smith de Milwaukee, en Wisconsin, firma que participó con el 40 por ciento de la inversión pero se reservó la exclusividad del mercado en los Estados Unidos. A partir de ese momento, los esfuerzos se centraron en resolver problemas recurrentes: la organización y gestión de la producción, así como la calidad de la mano de obra, que se contaban entre los principales. Vinculada de manera tan temprana a la industria automotriz, MMM se vio obligada a rendir desde el principio los altos índices de calidad que el sector

[27] Guillermo Zambrano Lozano, padre de los actuales directivos de Proeza. Egresado en la década de 1940 como Administrador de Empresas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Su devenir personal en González Maíz (2002).

demandaba. Puntualidad y precisión, por ejemplo, eran indispensables. La constante innovación que exigían los nuevos modelos arrastraba a una mayor competitividad y a la especialización de la planta productiva. Al mismo tiempo, amparada en la ley federal que exigía a las ensambladoras automotrices proveerse parte de sus insumos en el mercado nacional, MMM firmó sus primeros contratos con Chrysler y Ford de México. Asegurado el capital y el mercado, aún faltaba sortear los complejos retos de la producción. A lo largo de la primera década, la atención y los recursos se centraron, por un lado, en el equipamiento (que exigió fuertes inversiones),[28] y por otro, en la capacitación de los operarios.

Se fabricaban tres tipos de chasis: uno de ellos para Jeeps de la marca Willys, y otros dos para automóviles modelos Impala y Galaxie (Rodríguez, entrevista, 2002). Físicamente, la planta comprendía una sola nave dividida en dos áreas: una destinada al estampado, otra para ensamble. Se implantó simultáneamente una unidad administrativa en Detroit, Michigan. La División Automotriz de Manufacturas Metálicas Monterrey quedó formalmente inaugurada, así, el 28 de abril de 1962.[29]

La capacitación y la especialización de la mano de obra se convirtieron en el segundo desafío que enfrentó la empresa. Ya se mencionó que los requerimientos de calidad del sector automotriz imponían altos índices de especialización, tecnología de punta, precisión, planeación y puntualidad, todo lo cual imprimía una poca frecuente presión sobre la fuerza de trabajo. Otro obstáculo difícil de sortear lo representó la falta del herramental adecuado: los altos costos de importación y la dificultad de su manejo los tornaban casi inalcanzables, y no fue gratuito que la primera filial de Manufacturas se dedicara justamente a cubrir, con la fabricación directa, tan delicado giro.

[28] A partir de 1961 se enriqueció la infraestructura con la adquisición de cuatro prensas para la producción automotriz, a las que siguió una de mayor capacidad, de tres mil toneladas, que abrió la posibilidad de fabricar en un solo movimiento largueros para camiones.

[29] Es decir: dos décadas antes de la apertura comercial. La inauguración contó con la presencia de Raúl Salinas Lozano, secretario de Industria y Comercio, destacado dirigente del PRI y padre del futuro presidente Carlos Salinas de Gortari. “Por muchos años don Guillermo ha mantenido una estrecha relación con don Raúl Salinas, a quien estima y reconoce hasta el presente” (González Maíz, 2011:55).

Desde antes que se importara la maquinaria, los operarios procuraron capacitación en los centros gubernamentales. La empresa por su parte, se vio obligada a detectar personal más calificado en las instituciones de educación superior locales.[30] La llegada de los equipos estuvo por lo general acompañada de técnicos del país de origen, encargados tanto de la instalación como de la capacitación para su manejo. A esos retos, no dejaron de sumarse severos conflictos laborales: durante los primeros 15 años se registraron tres paros.[31]

Al iniciar la década de 1970 se puso en marcha el primer programa encaminado a desarrollar una nueva cultura laboral. El programa consideraba que "el factor clave del éxito de las empresas era la calidad humana", y recomendó reforzar la idea de "la calidad como forma de vida". El proyecto, inspirado en el modelo japonés y aplicado por un especialista llegado del extremo oriente, se tituló "Calidad Total": requirió por lo menos una década para su eficaz aplicación y debió ser acompañado de una reingeniería que abarcaba desde segmentos del proceso de producción y un nuevo manejo del clima laboral hasta el ámbito privado de los trabajadores.

Crisis y nuevos rumbos: metalsa

La severa década de 1980 marcó el arranque de una fase diferente en el devenir de Manufacturas Metálicas Monterrey, momentos en que ya se habían integrado a su dirección y gestión miembros de la quinta generación Zambrano.

El primer peldaño fue un agresivo plan de expansión implementado en vísperas de una situación íntima que se tornó realmente crítica. El plan suponía la puesta en marcha de una planta que habría de asumir un relevante papel en la vida del grupo: Metalsa.[32] El proyecto demandó inversiones que llevaron a un endeudamiento significativo y a un auténtico estado

[30] Sobre todo en la Universidad Autónoma de Nuevo León y en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM, o Tec).

[31] Los problemas aminoraron cuando la empresa logró contratar como jefe de personal a un antiguo funcionario de nivel medio de Conciliación y Arbitraje, quien en poco tiempo logró sacar al sindicato de las filas de la Confederación de Trabajadores de México para afiliarlo a la más patronal Federación Nacional de Sindicatos Independientes.

[32] MMM cambió su razón social en 1981 y pasó a denominarse Metalsa.

de quiebra durante 1982, al registrarse la más grave crisis económica en México desde 1930. Ante la extrema gravedad de la coyuntura, el Consejo de Administración adoptó la decisión de vender las acciones que mantenía en Cemex, herencia de generaciones anteriores, con lo que pudo liquidar parte de los compromisos contraídos con bancos extranjeros e inyectar a su flamante negocio el capital necesario para encauzarlo.

Estabilizada de manera relativa la dinámica de la empresa, se llegó finalmente a la inauguración de Metalsa en Apodaca, Nuevo León, en marzo de 1985, una fábrica en la que se mantuvo y acentuó el esquema de trabajo implementado en MMM.[33] La apertura de la planta fue acompañada de una profunda reconversión: se trataba prácticamente de refundar la empresa y en la que un alto porcentaje de los procesos productivos fueron automatizados, el área de proyectos entró de lleno al mundo de las tecnologías de la información y se apostó a la contratación, en todos los niveles, de trabajadores mejor calificados. Los antiguos obreros fueron liquidados en su mayoría y se organizó un moderno y bien equipado centro de capacitación. A partir de 1988, desde la naciente Metalsa, se cimentó y organizó la actual división automotriz, y se tejió un entramado de redes productivas.[34] Para 1990, Metalsa había crecido en forma considerable: sumaba entonces siete plantas; producía mil chasis mensuales; el número de trabajadores había aumentado a 1 900, cuando en los inicios sólo contaba con 500 (Rodríguez, entrevista, 2002; López, entrevista, 2002). Según actas de la empresa, en 1989 llegó a un récord histórico en ventas.[35]

Casi una década más tarde, en 1997, y tras clausurar la asociación con A. O. Smith, Metalsa se unió a Tower Automotive, empresa estadounidense

[33] Las operaciones iniciales de Metalsa incluyeron fabricar cárteres para General Motors.

[34] Aquel año se compraron dos fábricas de componentes automotrices, Premecna y Kuhlpre, que serían integradas administrativamente a Metalsa en 1992. Premecna se dedicaba a fabricar tanques de gasolina, tapas cromadas, carrocería y estampados de motor, y constituía el principal competidor en ensamblados. Coordinaba tres plantas en el momento de su adquisición: una en Puebla (fabricación de tanques de gasolina), otra en la ciudad de México y la tercera en San Luis Potosí (ambas orientadas al estampado) (se consultó el Archivo Privado del Grupo Proeza [APGP], 1988-1990, *Actas del Consejo*, Nuevo León, Grupo Proeza).

[35] APGP, 7 de agosto de 1989, *Actas*.

que había adquirido previamente la División Automotriz de Smith.[36] Pero tres años más tarde se decidió comprar a la misma Tower una planta en Roanoke (Virginia), con lo que pasó a manejar tres grandes establecimientos fabriles bajo el nombre Metalsa: en Apodaca, en San Luis Potosí y en Roanoke.[37] Para 2002, la producción anual de chasis alcanzaba las 250 mil piezas anuales. Tal volumen fue posible en gran medida gracias al uso de sistemas robotizados (entre cincuenta y setenta robots) para apoyar las labores de más de tres mil operarios (Rodríguez, entrevista, 2002).

Cincuenta años después de iniciada esta aventura, Metalsa se presentaba ya como un "líder en calidad y productividad en la manufactura de partes estructurales para camiones, camionetas y automóviles". Destacaba la producción de largueros de camión, chasis para camionetas, soportes de motor, módulos de suspensión, sistemas metálicos de combustible y estampados estructurales para automóviles y camionetas. Sus mercados estaban tanto en México como en Estados Unidos, donde además de la planta de Virginia contaba con un centro de tecnología en Detroit y oficinas en Cincinatti. La lista de clientes incluía Ford, General Motors, Nissan, Renault, Toyota, Volkswagen, Volvo, Freightliner, Mack, Dalmer Chrysler, Mercedes-Benz y Autocar.

Mientras tanto, y de manera paralela al despegue de Metalsa, se configuraron otros eslabones de la actual División Automotriz del Grupo Proeza (cuadro 6),[38] la que quedaría a cargo del joven ingeniero Enrique Zam-

[36] APGP, 3 de marzo de 1997, *Actas*.

[37] Se sumaría luego Metalsa Saltillo, ubicada en Derramadero, Coahuila.

[38] Con la fundación de Acertek surgió una planta para manufacturar piezas para ferrocarril para el mercado externo, en particular los Estados Unidos y Canadá, a los que se exportaba el 95 por ciento de la producción a principios del siglo XXI. Acertek mostraba entonces un proceso de manufactura completamente integrado, con el apoyo de celdas robotizadas y personal altamente capacitado.

En 1989 se constituyó Perfek, en asociación con Mizayu Seisakusho y Suminoto Corporation, ambas de Japón, para la fabricación de herramental. Una década más tarde, Perfek cambió de socio y de nombre y pasó a llamarse Ogihara Proeza México (OPM), tras realizar una alianza estratégica con la japonesa Ogihara Corporation, "líder mundial en la fabricación de herramental para estampado". Y en alianza con DCT Inc., Proeza fundó DCT-Tek en 2000, compañía que se define como líder en líneas de ensamble para la industria automotriz.

brano Benítez, uno de los hijos varones de Zambrano Lozano, con estudios de ingeniería mecánica en el Massachusetts Institute of Technology (MIT Boston), un completo dominio del idioma inglés y una maestría en Administración en Stanford, Zambrano Benítez sería el principal propulsor de un modelo de innovación permanente en Metalsa,[39] y el más comprometido artífice del grupo Proeza.

Cuadro 6. Medio siglo en la evolución
de la División Automotriz (1956-2006)

Año	*Firmas involucradas*	*Agregados*
1956	Manufacturas Metálicas Monterrey (MMM)	Contrato gubernamental
1960	A. O. Smith (Wisconsin, USA)	Asociación con MMM
1961/62	Chrysler, Ford (de México)	Primeros contratos de MMM
1962	MMM, División Automotriz	Fundada en Monterrey
1981	MMM cambia razón social: Metalsa	Inicia producción para General Motors
1982	MMM/Metalsa: problemas financieros	Crisis en México
1985	Metalsa: planta nueva en operación	Requiere venta de acciones en Cemex
1985/88	Refundación de División Automotriz	Compra de Premecna y Kuhlpre
1988	Grupo Proeza	Integra División Automotriz
1989	Constitución de Perfek (luego Ogihara Proeza de México [OPM])	Asociación con Mizayu y Suminoto (Japón)
1990	Metalsa	Mil chasis mensuales, 1900 trabajadores
1996	Grupo Proeza reúne tres divisiones	Automotriz, jugos y frutas, negocios en desarrollo
1997	Tower Automotive (USA)	Asociada a Metalsa
1999	Ogihara Proeza México (OPM)	Alianza con Ogihara Corporation (Japón)
2000	Acertek	Piezas para ferrocarril (Canadá, USA)
2000	Fundación de DCT-Tek	Alianza con DCT Inc. (USA)
2000	Tower Automotive (Virgina)	Metalsa compra planta de Virginia
2000	Metalsa	Plantas en Nuevo León, San Luis Potosí y Virginia

(continúa)

[39] Que tendía a generar "soluciones de alto valor agregado" a partir de procesos constantes de innovación (Proeza, 2007).

(continuación)

Año	*Firmas involucradas*	*Agregados*
2002	Metalsa	250 mil chasis anuales
2003	División Automotriz de Proeza	Metalsa, OPM, DCT TEK, Acertek
2006	Metalsa	Nueva planta en Coahuila
2006	Cincuentenario de la empresa	División Automotriz: Metalsa, OPM

Fuentes: Elaboración propia con base en APGP, 1988-1990, *Actas del Consejo*; González Maíz (2002), López (2002) y Rodríguez (2002).

El corporativo Proeza

La crítica coyuntura de mediados de la década de 1980 obligó también al Consejo de Administración de MMM a plantear la conveniencia de organizar un *holding* con las diversas empresas y áreas de negocio de la familia dirigida por Guillermo Zambrano Lozano. A lo largo de casi 30 años, tras la fundación de MMM, Zambrano Lozano y su entorno familiar más cercano habían propulsado o intervenido también en agroalimentos y explotaciones rurales,[40] fundición[41] y tecnologías de la información.[42]

Desde mediados de 1986, cuando México soportaba serios problemas macroeconómicos y un árido escenario sociopolítico, Guillermo Zambrano Lozano y sus cinco hijos varones (Zambrano Benítez) deliberaron en Monterrey sobre la posible creación de un corporativo cuya misión sería definir un rumbo global, trazar una estrategia de conjunto tras el análisis particular de cada una de las compañías y sociedades.[43] Una vez realizado el saneamiento interno se habrían de fortalecer algunas de esas sociedades, otras se deberían reestructurar y, por supuesto, habría que apostar a nuevas inversiones.

[40] En estos rubros, los Zambrano operaban desde el comienzo de la década de 1940, cuando se estableció Cítricos y Concentrados, S.A. En el caso de las explotaciones rurales, muy vinculadas al cultivo de frutales y a sus derivados industriales, habían trabajado no sólo en el estado de Nuevo León, sino también en Veracruz. Como en el sector automotriz, buena parte de la producción estaba destinada al mercado de los Estados Unidos

[41] Con Teknik (en 1983), que tras trabajar para el mercado interno, pasó a abastecer también a América del Norte.

[42] Con la fundación de Servidata, S.A., en 1970.

[43] Este sector del texto se sustenta en documentación del grupo en constitución.

También se planteó la necesidad de considerar al grupo como un portafolio de empresas y se destacó la necesidad de reservar para el corporativo las siguientes funciones: *a)* promover la investigación sobre nuevos mercados; *b)* procurar y aprovechar cualquier oportunidad que se pudiera presentar; *c)* encargarse de las relaciones con el siempre potable aparato gubernamental.

Fue durante 1987 cuando se terminó de alumbrar el grupo Proeza (Pro Empresas Zambrano),[44] definido como "una entidad legal que agrupa los intereses financieros y accionarios de la familia Zambrano Benítez", o como "ente económico patrimonial de la familia Zambrano Benítez", con activos o recursos financieros tanto en Estados Unidos como en México. Entre sus objetivos debía "establecer estrategias y directrices que integren en forma ordenada los intereses del Grupo en su conjunto", es decir, "que se asegur[ase] optimizar los intereses como un todo aunque se dejen de optimizar las partes".[45]

Pero también se precisaba, con absoluta claridad, que "los fines de Proeza son económicos. Aún y cuando la familia es [la] dueña, Proeza no debe perseguir fines familiares". Se indicaba como algo medular entender que "aun y cuando Proeza pertenece a una familia, sus propósitos son económicos y no familiares. Aun cuando los miembros de la familia participen en la administración de Proeza, ésta no esta[ría] para servir aisladamente los intereses personales de ninguno de sus miembros sino para preservar y engrandecer el patrimonio económico de la familia", en su conjunto y no de manera separada.[46] Otra de las propuestas indicaba la necesidad de "definir con mayor objetividad, y dentro de un marco global de grupo, [los] problemas, oportunidades y el potencial… de los negocios actuales". Eso haría factible "definir una estrategia práctica de crecimiento" porque se necesitaba "orientarnos al largo plazo (aunque dejemos ir oportunidades de corto plazo)".[47]

[44] De manera oficial comenzaría sus operaciones el 1 de enero de 1988.

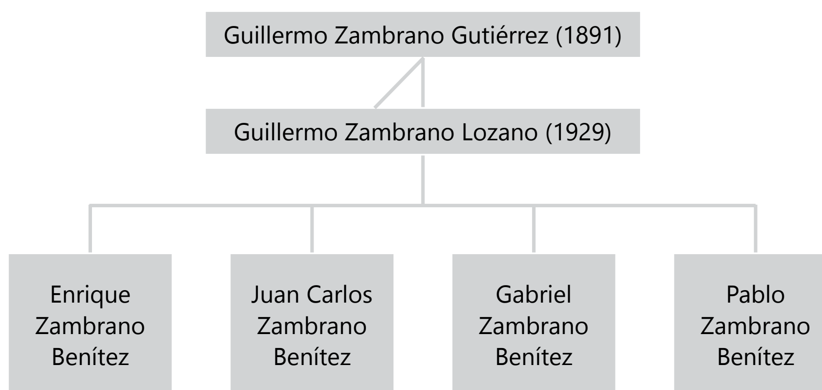
[45] Propuesta del ingeniero Enrique Zambrano Benítez, extraída de Memorando interno Zambrano Benítez, Enrique, 1987, 21 de enero.

[46] Memorando interno de G. Z. L. (Guillermo Zambrano Lozano), Filosofía general, *circa* diciembre de 1986.

[47] Se insistía: "Debemos tener nuestra mente abierta en nuestras definiciones… tener paciencia, pues forjar nuestra organización y el elemento humano tomará tiempo. Lo que

El consejo de administración de Proeza quedó integrado inicialmente por Guillermo Zambrano Lozano y sus hijos Guillermo,[48] Enrique, Gabriel, Juan Carlos y Pablo Zambrano Benítez (figura 3). Y entre las funciones definidas para el corporativo sobresalían: *a)* brindar dirección estratégica a las empresas del grupo; *b)* apoyarlas en su crecimiento y desarrollo; *c)* evaluar proyectos u oportunidades de nuevos negocios (como el rubro servicios profesionales especializados). Por último se contempló la formación de un fondo económico independiente de los accionistas y se acordó que el *holding* o tenedora sería dueño del 52.5 por ciento de las acciones del grupo Proeza, porcentaje reservado a los hijos varones.[49]

Figura 3. MMM y Proeza: generaciones involucradas en su gestación (1891-1988)



Fuente: Elaboración propia.

Veinte años más tarde, en vísperas de la crisis del 2007 y como respuesta a su propio desenvolvimiento, el *holding* se había consolidado como una estructura multidivisional con cuatro áreas básicas: automotriz, jugos y frutas, fundición y tecnología de la información. Se definía como "un grupo internacional con sede [en] Monterrey" que sustentaba "su desarrollo

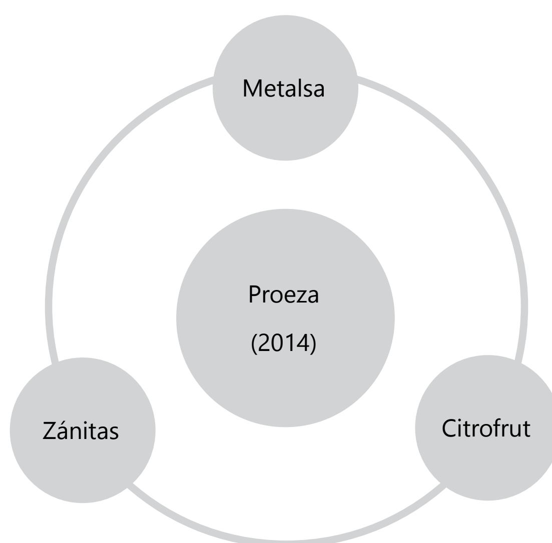
queremos no se puede hacer de la noche a la mañana". Propuesta del Ingeniero Enrique Zambrano Benítez, extraída de Memorando interno Zambrano Benítez, Enrique, 1987, 21 de enero.

[48] Fallecido en un accidente aéreo en 1987.

[49] APGP, 1988, *Actas del Consejo*.

en el talento creativo e innovador". De manera explícita señalaba que operaba globalmente, que exportaba a los cinco continentes[50] y se ocupaba de invertir "en investigación y desarrollo de productos, procesos y servicios". En la actualidad (tras una serie de revisiones internas encabezadas en líneas generales por Guillermo Zambrano Benítez), fundición y tecnologías de la información quedaron reconvertidas y las divisiones suman sólo tres: Metalsa, Citrofrut y Zánitas (figura 4).

Figura 4. Divisiones de Proeza en 2014



Fuente: Elaboración propia.

Sobre Metalsa, la información oficial del grupo indica: *a)* que tiene ya medio siglo de experiencia; *b)* que provee a la industria automotriz de diferentes estructuras metálicas; *c)* que surte los mercados globales "a través de sus plantas de manufactura, oficinas y centros de tecnología" ubicados en Argentina, Australia, Brasil, China, Tailandia, Venezuela, Alemania, India, Japón, Reino Unido, Estados Unidos y México.

[50] Fuera de México vendía ya en Estados Unidos, Canadá, Centroamérica, Colombia, Venezuela, Chile, Unión Europea, Sudáfrica, Medio Oriente, Corea del Sur, Japón y Australia (Proeza, 2007).

Respecto a Citrofrut se señala: *a)* que tiene también más de medio siglo de experiencia en el mercado de cítricos y frutos tropicales; *b)* que ha logrado una "completa integración en su cadena de suministros" (viveros, huertos y plantas de procesamiento); *c)* que cuenta con plantas procesadoras en San Luis Potosí, Veracruz y Sinaloa; *d)* que en el exterior suma una planta procesadora en São Paulo (Brasil) y un centro de distribución en McAllen (Texas).

En cuanto a Zánitas, fundada en 2010, se alude a que está exclusivamente orientada al sector servicios, en este caso vinculado con la salud y la atención hospitalaria.

Consideraciones finales

¿Cuáles y cuántas de las nociones ofrecidas al iniciar este texto pudieron aplicarse? ¿Hasta qué punto el material empírico permitió contrastar la realidad indagada con esas herramientas conceptuales? Veamos.

Hemos hablado de grandes empresas en el marco de una economía periférica, sin intentar confundir ni confundirnos (aunque Cemex –al abrirse con rudeza al mercado mundial– pareció estar a la misma altura de sus competidoras europeas). Es más que notorio que estas organizaciones de mayor tamaño se entremezclaron en México "con dos realidades tan complementarias como retroalimentadoras: la familia empresarial y el grupo empresarial". La trayectoria de los Zambrano lo marca con nitidez, y ello podría extenderse a otras compañías y grupos, como los Garza Sada, los Madero, los Sada, los Salinas o, en el centro del país, a Carlos Slim y sus hijos.

En ese mismo contraste, entre los registros de archivo y los conceptos se observa que la perdurabilidad de las empresas guía y de las ramas organizacionales que configuraron, estuvo muy ligada a lo que se había llamado familias empresariales. ¿Fueron (son) los Zambrano una familia empresarial? La enumeración de empresas que fundaron, promovieron o en las que participaron, su notoria variedad y diversificación, lo confirman con amplitud. Se acentúa esa idea cuando pasamos de inmediato al tejido empresarial: ese muy consistente entrelazamiento donde sobresalen apellidos cruzados, parentescos, articulación societaria vía paquetes accionarios o (dato no explícito en el texto, pero muy verificable) en los consejos de administración.

Si todo ello llevó a marcar una identidad regional y a liderarla, es tema difícil de constatar. Es probable que encontremos momentos en que ese fenómeno emergió, y otros en que se desvanecía o no asumía relevancia. De todos modos es una hipótesis que no se lanzó como definitiva, pero sí se habló en estos términos, en cambio, de la relación entre tejido empresarial y su estructura material: el tejido productivo. Aquí una pregunta clave sería la siguiente: ¿ha desaparecido el tejido empresarial en Monterrey? Los problemas que todavía enfrenta Cemex, la traumática quiebra de Fundidora de Fierro y Acero (1986), la venta de Cervecería Cuauhtémoc, los dilemas de Vitro ¿han destruido su tejido productivo? O, para ser más precisos y dada la creciente importancia de los servicios, ¿han desarticulado su tejido de actividades económicas? Pese a los efectos de la más reciente crisis, no parece ser así. Esa capacidad de perdurar, que incluye ya varias generaciones, ¿no habrá sido protegida y sostenida –entre otros factores– por el denso tejido empresarial construido desde el Porfiriato? Como hemos indicado anteriormente: en una trayectoria empresarial regional con dichas características puede quebrar o desaparecer una gran empresa, pero el tejido empresarial (el conjunto, la telaraña, el armazón) subsistirá.[51]

Finalmente, cabe insistir en ciertas características de la familia analizada y de otras que aún operan desde décadas atrás en Monterrey: *a)* coadyuvaron a construir una base fabril desde principios del siglo XX, lo que favoreció su posterior desenvolvimiento gracias a las políticas proteccionistas que emergieron tras la década de 1930; *b)* tuvieron y mantuvieron estrecha relación con la economía de los Estados Unidos, lo cual facilitaba operar con dos mercados, transferir tecnología y bienes para la producción, formar recursos humanos de alto nivel y encontrar mecanismos alternativos de financiamiento; *c)* supieron o pudieron jugar a una distancia relativa del estado federal, asentado en la ciudad de México, con el que manifestaron momentos de mucho acercamiento y otros de rudo enfrentamiento; y *d)* definieron una evidente capacidad de adaptación a los frecuentes vaivenes de la economía mexicana, a momentos de alteraciones

[51] Y subsistirá a la vez una buena porción del tejido productivo, aunque dañado por la hipotética quiebra (o venta) de la gran empresa.

políticas extremas (la Revolución), al impacto de crisis tanto internacionales (la gran depresión, en 2007) como nacionales (1911-1917, la década de 1920, 1976, 1982, 1987, 1994) y a muy diversas políticas económicas (ya fuera proteccionista, liberal, o sin rumbo definido).

Fuentes primarias

Archivos

Archivo Brittingham (ab), Universidad Iberoamericana-Laguna, Torreón México.

Archivo General del Estado de Coahuila (agec), Ramos Arizpe.

Archivo General del Estado de Nuevo León (agenl), Libros notariales, Monterrey, México.

Archivo Privado del Grupo Proeza (apgp), Monterrey, México.

Centro de Documentación y Biblioteca del Banco de México, Ciudad de México.

Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Nuevo León (rppcnl), Monterrey, Nuevo León.

Manuscritos personales

Propuesta del Ingeniero Enrique Zambrano Benítez, extraída de Memorando interno Zambrano Benítez, Enrique, 1987, 21 de enero.

Memorando interno de G. Z. L. (Guillermo Zambrano Lozano), Filosofía general, *circa* diciembre de 1986.

Referencias

Bagnasco, Arnaldo, 1991, “El desarrollo de la economía difusa: Punto de vista económico y punto de vista de la sociedad”, *Sociología del Trabajo*, España, Siglo xxi España Editores, número extra 1, pp. 167-174.

Bagnasco, Arnaldo, 1999, “Desenvolvimento regional, sociedade locale e economía difusa”, en Giuseppe Cocco, André Urani y Alexander Patez Galvão, orgs., *Empresários e empregos: Nos novos territórios produtivos. O caso da terceira Itália*, Río de Janeiro, DP&A Editora, pp. 33-44.

Barragán, Juan Ignacio y Mario Cerutti, 1993, *Juan F. Brittingham y la*

industria en México, 1859-1940, Monterrey, Urbis Internacional.

CERUTTI, Mario, 1983, *Burguesía y capitalismo en Monterrey (1850-1910)*, México, Claves Latinoamericanas.

CERUTTI, Mario, 1992, *Burguesía, capitales e industria en el norte de México: Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*, México, Alianza Editorial/Universidad Autónoma de Nuevo León.

CERUTTI, Mario, 2009, "Fertilidad empresarial en Monterrey (1885-1930)", en Daniel Flores Curiel, María de Lourdes Treviño Villareal y Jorge N. Valero Gil, *La economía mexicana en 19 miradas*, México, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Autónoma de Nuevo León, pp. 393-427.

GONZÁLEZ MAÍZ, Rocío, 2011, *Desamortización y propiedad de las élites en el noreste mexicano 1850-1870*, Monterrey, Fondo Editorial Nuevo León/Universidad Autónoma de Nuevo León.

GONZÁLEZ MAÍZ, Rocío [entrevista], 2002, "Guillermo Zambrano Lozano: un empresario regiomontano del siglo XX", Monterrey, mimeografiado, 23 de abril de 2002.

PROEZA [WEB], 2007, en <http://www.proeza.com.mx/historia>, consultado el 26 noviembre.

LEFF, Nathaniel, 1974, "El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los 'grupos'", *El Trimestre Económico*, México, FCE, vol. XLI, julio-septiembre, pp. 541-554.

LÓPEZ, Higinio [entrevista], 2002, por Rocío González Maíz, Monterrey, mimeografiado, 22 de noviembre.

MARSHALL, Alfred, 1957, *Principios de economía*, Madrid, Aguilar.

PALACIOS HERNÁNDEZ, Lylia [tesis de maestría], 2000, "Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey, 1970-1982", Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León.

RODRÍGUEZ, Isaías [entrevista], 2002, por Rocío González Maíz, Monterrey, mimeografiado, 22 de octubre.

TORRES GASTELÚ, Carlos [tesis doctoral], 2006, "Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: Caso Cemex", México, Universidad Nacional Autónoma de México.

Los Ponce de Yucatán: sobrevivir al henequén

Dulce María Sauri Riancho

Introducción

La familia Ponce, de Yucatán, extiende sus raíces a lo largo de cinco generaciones. Dos características la han distinguido, desde su origen en la segunda mitad del siglo XIX, hasta la actualidad. Una de ellas es la preservación de su actividad empresarial en diversas ramas de la economía yucateca distintas a la producción y transformación del henequén. El otro rasgo distintivo es su perdurabilidad en un medio ambiente económico caracterizado por la hegemonía de la fibra del henequén y sus derivados, que en las primeras cinco décadas de su auge como cultivo comercial propició la creación de considerables fortunas personales y familiares, pero cuyas crisis y decadencia a partir de la década de 1950 incidieron en el decaimiento de la actividad empresarial en su conjunto, no sólo de aquellas factorías dedicadas directamente a la agroindustria de la fibra o a su transformación en diversos productos de fibras duras.

A lo largo de 150 años, la familia Ponce se mantuvo cerca del henequén sin que haya sido capturada en forma exclusiva por éste, tal como sucedió con otras familias empresariales yucatecas, herederas de los antiguos hacendados henequeneros. Su cabeza principal e iniciador del grupo familiar supo diversificar sus activos en plena etapa del auge de precios de la fibra en el mercado internacional, cuando aparentemente lo más indicado desde la perspectiva de las ganancias, era invertir en el fomento del agrocultivo y su exportación a los mercados internacionales. Esta cierta distancia, que permitió a la familia Ponce beneficiarse del henequén sin necesariamente pagar los costos de su decadencia, se combinó con una conveniente y estratégica cercanía a los mecanismos de conducción de sus instituciones,

donde se generaron las políticas públicas que incidieron en el desarrollo de Yucatán en la primera mitad del siglo XX. Su diversificación industrial relativamente temprana en relación a otros grupos empresariales yucatecos, les permitió sortear las crisis de las décadas de 1960 y 1970, cuando las plantas manufactureras de la fibra de henequén de propiedad privada fueron adquiridas por el gobierno federal, y la participación de los particulares en la transformación del henequén y de casi todos sus derivados fue prohibida mediante decreto. Las actividades de la actual quinta generación abarcan varias ramas de la industria de transformación, producción primaria, comercio y distribución automotriz y finanzas.

La historia de la familia Ponce da inicio en la etapa de crecimiento de la actividad henequenera, se prolonga a lo largo de su auge y decadencia y se mantiene en la etapa de la reconversión productiva que vivió Yucatán en las dos últimas décadas del siglo XX, cuando concluyó el ciclo del henequén como eje de su economía. A diferencia de otras familias empresariales yucatecas que ligaron su destino al agave, la familia Ponce logró sobrevivir al henequén y diversificar su actividad económica, para arribar al siglo XXI como el grupo empresarial peninsular de mayor relevancia.

Este trabajo se encuentra dividido en cinco partes, correspondientes a las cinco generaciones familiares. Las tres primeras concurren con el establecimiento y consolidación de la empresa familiar, la Cervecería Yucateca, hasta su venta en 1979. En la segunda y tercera generación, se prestará atención a los hijos varones vinculados directamente a la conducción de la Cervecería. En la cuarta y quinta generación se dará seguimiento a la rama familiar que continuó en las actividades relacionadas con la industria de transformación y su diversificación hacia otras áreas de la economía y las finanzas de la región. A lo largo de los procesos de transformación económica, política y demográfica de alcance nacional y regional acontecidos en 150 años, los Ponce lograron prevalecer como familia empresarial.

En el período comprendido por las cinco generaciones de la familia Ponce, se vivió en Yucatán el auge y final del régimen porfirista; la Revolución y la intervención gubernamental en la organización de la actividad henequenera en su conjunto; las crisis asociadas a la inestabilidad del mercado internacional de fibras duras y a la Gran Depresión; el reparto de las

haciendas henequeneras de 1937 y la etapa de sustitución de importaciones y modernización económica de México. Se destacará, en la tercera y cuarta generación, la capacidad de adaptarse y sobrevivir a la competencia de los productos provenientes del centro y norte del país, una vez que se hubo regularizado la comunicación terrestre, tanto ferroviaria como carretera, en la década de 1960. En la cuarta y quinta generación se resaltará su capacidad para aprovechar las oportunidades de la reconversión productiva de Yucatán, que les ha permitido fortalecer su actuación como grupo empresarial familiar.

Contexto

La economía yucateca de la primera parte del siglo XIX estuvo sustentada en la producción agrícola de autoconsumo y de corte comercial en las haciendas maicero-ganaderas de la entidad, donde se producía también caña de azúcar para la elaboración de panela y aguardientes de consumo local. El palo de tinte era el principal producto de exportación, seguido de las manufacturas de henequén (sogas, costales), carne salada y pieles, destinadas principalmente al mercado de Cuba. Las casas comerciales realizaban importaciones para abastecer la demanda local y, a la vez, exportaban los productos citados, además de sal y cigarrillos (Cline, 1950:14). La población peninsular ascendía a más de seiscientos mil habitantes en 1846 (Cook y Borah, 1978:128).[1] Los principales centros urbanos eran Mérida y el puerto de Campeche.

El inicio de la Guerra de Castas en 1847 transformó radicalmente el panorama económico y demográfico de Yucatán. La mayoría de las haciendas maicero-ganaderas, así como los ingenios y trapiches fueron saqueados y destruidos. Los centros urbanos del sur y el oriente peninsular fueron tomados por asalto por los ejércitos mayas y sus pobladores, mestizos y blancos, los abandonaron, concentrándose de forma significativa en la región noroeste, cercana a la ciudad de Mérida. Cuando pasó la fase más cruenta del conflicto, a mediados de la década de 1860, la entidad había perdido la

[1] Cook y Borah (1978) citan estimaciones de Regil y Peón, y de Howard Cline, de 628 720 (1846) y 525 000 (1845) habitantes respectivamente.

mitad de su población, proceso acentuado aún más por la creación del estado de Campeche.[2]

La concentración poblacional en la región menos favorecida para la producción agrícola tradicional coincidió con la transformación del cultivo del henequén, hasta convertirse en una explotación comercial bajo el esquema de plantación. En la década de 1870, Cyrus McCormick inventó la engavilladora mecánica para las cosechas de las grandes extensiones productoras de granos en Norteamérica. La nueva maquinaria requería de hilo de fibras duras para el amarre automático de las espigas cortadas por las segadoras. Por su cercanía al mercado norteamericano, Yucatán se volvió el proveedor principal de fibra de henequén para la elaboración del denominado *binder twine*, insumo fundamental para la mecanización del campo de Estados Unidos y Canadá. En 1880 comenzó el auge de la exportación de fibra de henequén yucateco al mercado internacional, principalmente norteamericano. El proceso de cultivo y transformación agroindustrial del henequén tuvo profundas repercusiones en la organización y desarrollo de la economía yucateca en su conjunto, influencia que se prolongaría a lo largo de casi todo el siglo XX.

La península de Yucatán estuvo integrada en una sola entidad hasta 1861, fecha en que se constituyó inicialmente el estado de Campeche, y 1902, cuando fue creado el Territorio Federal de Quintana Roo. Esta división geopolítica no fue obstáculo para que las actividades productivas, en particular el comercio de exportación y el abasto del mercado interno, mantuvieran una visión peninsular. En consecuencia, los empresarios –hacendados, comerciantes, financieros– de sus centros urbanos (Mérida, Campeche, Valladolid) desarrollaron sus negocios con esta concepción, hasta la llegada del Ferrocarril del Sureste en la década de 1950 y la apertura de las comunicaciones carreteras con el centro y norte del país, que transformaron el carácter cuasi insular del mercado yucateco, al comenzar a concurrir bienes de consumo provenientes de otras regiones de México y competir con los tradicionales productos regionales en mejores

[2] Regil y Peón (2013) estimaron la población en 1850 con un total de 299 455 personas. Cline (1950) la calculó en 256 381 habitantes para 1854 (Cook y Borah, 1978:128).

condiciones de precio y calidad. La apertura regional a la competencia coincidió con la manifestación del regionalismo campechano de mediados del siglo XX y la fundación de Cancún, en 1970, los cuales modificaron actitudes y comportamientos empresariales de los yucatecos avecindados en Mérida. Éste es el contexto general en que se han desarrollado las actividades empresariales de la familia Ponce.

Cuadro 1. Familia Ponce: hacendados e industriales cerveceros

<table>
<tr><th>Primera generación (1861-1913)</th><th>Segunda generación (1914-1931)</th><th>Tercera generación (1931-1979)</th></tr>
<tr><td rowspan="11">José María Ponce Solís

Manuela Crescenciana Cámara Luján</td><td>José María
Ana G. Cantón Ramos</td><td rowspan="2">Luis Fernando
Gustavo</td></tr>
<tr><td>Manuel
Adriana Alonzo Navarrete</td></tr>
<tr><td>Fernando
Herminia Valdés Infante</td><td>Herminia
Mercedes</td></tr>
<tr><td>Arturo
Estela G. Cantón Ramos</td><td>Estela
Arturo
Pilar
José María
Héctor</td></tr>
<tr><td>Álvaro
Isabel Vidiella Fuente
María G. Cantón Horta</td><td>Isabel
Álvaro
Fernando
María del Socorro</td></tr>
<tr><td>Alfredo
Guadalupe Rosado Rosado</td><td rowspan="6"></td></tr>
<tr><td>Pilar
Serapio Rendón Alcocer</td></tr>
<tr><td>Mercedes
Bernabé Pasos Espinosa</td></tr>
<tr><td>Manuela</td></tr>
<tr><td>Elisa</td></tr>
<tr><td>María</td></tr>
</table>

Fuente: Con base en Díaz de Ponce (2004a:10).

Cuadro 2. Familia Ponce: industriales refresqueros y financieros

Tercera generación (1931-1979)	*Cuarta generación (1979-2005)*	*Quinta generación (2005)*
Arturo Ponce G. Cantón Ana Alcalá Pintado	Arturo	
	Pedro	
	Ana María	
Fernando Ponce G. Cantón Pilar García Rodés	Fernando Margarita Díaz Rubio	Fernando
		Juan Manuel
		Margarita
		Roberto
	Alberto Consuelo Gutiérrez Espinosa	Alberto
		Ricardo
	José Luis Esther Manzanilla Gutiérrez	José Luis
		Pedro Ignacio
		Esther

Fuente: Con base en Díaz de Ponce (2004a:10).

La primera generación: bajo el amparo del henequén

La primera generación de la familia Ponce se desenvolvió en la etapa de establecimiento del henequén como cultivo comercial y a la exportación de su fibra en volúmenes crecientes al mercado internacional. Durante las décadas finales del siglo XIX las características del mercado mundial de fibras duras, si bien ocasionaban inestabilidad temporal en la demanda y en los precios, mantuvieron una tendencia a la alza. Entre 1880 y 1918 Yucatán fue el principal proveedor mundial de fibra, con escasa competencia de otras regiones productoras. El cultivo del henequén y su venta al extranjero se convirtieron en el eje de la economía de Yucatán y los propietarios de las haciendas henequeneras, en parte de una élite económica de importancia nacional.

José María Ponce Solís nació en Izamal, en 1840. Hijo del segundo matrimonio de su padre, Manuel Ponce de León y Marín, provenía de padres pobres, por lo que tuvo que trabajar desde temprana edad como dependiente en una casa comercial de la ciudad de Mérida, propiedad de Francisco Cornelio Bolio. Con los ahorros obtenidos, Ponce Solís logró juntar

una pequeña suma de dinero para asociarse con la señora Evarista Luján Domínguez, recién enviudada de Nicolás de la Cámara y Castillo, para fundar la lencería La Fidelidad. Antes de cumplir los veintiún años, se casó con la hija de su socia, Manuela Crescenciana Cámara y Luján, de trece años. Era 1861.

En algún momento entre 1872 y 1885, José María Ponce Solís adquirió la hacienda Cacao,[3] ubicada en el municipio de Abalá, a 33 km. de la ciudad de Mérida, que había sido sembrada con planteles de henequén. En la fecha de su adquisición, la hacienda contaba con dos raspadoras de pencas de henequén y una máquina de vapor de seis caballos para procesar su producción. Al paso del tiempo, adquirió también las haciendas Ochil y Nabulá, en el mismo municipio de Abalá.

La incorporación de José María Ponce Solís al pujante grupo de hacendados henequeneros se dio en el momento del inicio del auge de la exportación de la fibra, en la década de 1880. Quienes habían comenzado el desarrollo comercial extensivo del henequén, como Eusebio Escalante,[4] tenían al comercio como actividad principal, el cual combinaban con la naciente producción henequenera para el mercado exterior. En consecuencia, el tránsito de Ponce Solís de comerciante a exportador de fibra fue semejante al de muchos otros nuevos hacendados henequeneros.

Al igual que sus pares, el primer problema a enfrentar estuvo en la organización de la producción, la desfibración de las pencas y el traslado del producto hacia los centros de acopio de fibra ubicados en Mérida y el nuevo puerto de Progreso, que había sido fundado en 1871. La introducción de las vías decauville,[5] especie de ferrocarril de vía angosta con tramos movibles e intercambiables, permitió el desplazamiento de las pencas de henequén desde los planteles hacia los trenes de raspa de las desfibradoras de las haciendas. Para realizar la operación, se instalaron en Cacao 26 kilómetros de

[3] En 1871, la hacienda Cacao aparece en la relación de haciendas henequeneras con vapores de seis o más caballos de fuerza, con dos raspadoras y potencia de seis caballos, a nombre de Isidro Vado (Suárez, 1977:258).

[4] Fundador de la casa Eusebio Escalante e Hijo.

[5] Denominadas así por el nombre de su inventor, el francés Paul Decauville, en 1875.

vías decauville, con lo que se convirtió en la explotación henequenera con la red más extensa de las ocho mayores del municipio de Abalá.[6]

En las estadísticas de exportación de fibra de henequén en 1893, J. M. Ponce y Cía., su casa comercial, aparece como modesta exportadora con 6 mil 952 pacas, el dos por ciento del total de ese año.[7] Cinco años después, en 1898, la compañía propiedad de Ponce Solís había multiplicado por diez su volumen exportado, al totalizar 66 mil 217 pacas, casi el 16 por ciento del total de dicho año. Este espectacular incremento lo llevó a ubicarse como el cuarto exportador de fibra, sólo por detrás de Arthur Peirce (por cuenta de Henry W. Peabody & Co.), Eusebio Escalante Castillo y la casa O. Molina y Cía. Una posible explicación del extraordinario aumento de sus actividades comerciales se encuentra en su relación con el general Francisco Cantón, viejo militar simpatizante del Imperio y activo político yucateco en esos años, con fuerte presencia en la zona de Valladolid, al oriente del estado. Es probable que la conexión política y amistosa se haya formado a partir de la vinculación con el general Felipe Navarrete y Moreno, gobernador de Yucatán durante el Imperio, casado con la media hermana de Ponce Solís, Pilar Ponce Contreras.

Como hacendado henequenero y comerciante, José María Ponce Solís intervino activamente en la emisión de vales al portador, una especie de papel moneda local utilizada para enfrentar la escasez de circulante en el estado. A pesar de la oposición de la Secretaría de Hacienda del gobierno federal, la circulación de estos valores fiduciarios se mantuvo hasta 1889, cuando fueron retirados de la circulación por las autoridades e impuestas diversas multas a quienes persistieron en su utilización, entre los cuales se encontró Ponce Solís.[8] Las llamadas monedas de necesidad o fichas utilizadas en las tiendas de raya de las haciendas henequeneras eran acuñadas por los propios hacendados para circular dentro de su propiedad. Ponce Solís las empleó en Cacao. El interés en el desarrollo de las instituciones

[6] En esa fecha sólo la superaban, en extensión de vías decauville, la hacienda henequenera Yaxcopoil, y Cuyo y Anexas, compañía maderera del noreste del estado. Xcanchakán, también henequenera, tenía la misma extensión (Díaz, 2004a:13).

[7] Una paca equivale a 180 kilogramos.

[8] Lo multaron con cuatro mil pesos (Suárez, 1977:238).

financieras locales llevó a Ponce Solís a participar como accionista del Banco Mercantil de Yucatán, que comenzó a operar el 4 de marzo de 1890 con un capital de 500 mil pesos. Su cuñado, Raymundo Cámara Luján, figuró como consejero en el primer Consejo de Administración de la institución. Otra incursión financiera la tuvo Ponce Solís cuando su casa exportadora de henequén, J. M. Ponce y Cía., actuó como casa bancaria para la realización de operaciones de crédito con los hacendados henequeneros y para el cobro de facturas de las casas extranjeras importadores de diversas mercancías a Mérida.[9]

La vida política yucateca de la última década del siglo XIX se encontraba polarizada entre los liberales, representados por los grupos de Carlos Peón (yerno de Eusebio Escalante Castillo) y el grupo emergente de Olegario Molina. A su vez, estas dos corrientes se encontraban enfrentadas con los conservadores, cuya cabeza era el general Francisco Cantón. La sucesión del gobierno de Yucatán de 1898 se resolvió a favor de este último. Relevó en el gobierno estatal a Carlos Peón, quien no había logrado su pretensión de reelegirse. Así, el viejo general Cantón habría de gobernar hasta 1902. En lo económico, en esos años también se registraba un enfrentamiento entre dos grupos, encabezados respectivamente por Eusebio Escalante (E. Escalante e Hijo) y Olegario Molina (O. Molina y Cía. Sucrs.), en permanente disputa por la hegemonía económica y política en la entidad. No obstante sus diferencias, ambos grupos se asociaron para la realización de las obras de infraestructura indispensables para dar viabilidad al creciente volumen de fibra exportada por puerto Progreso, donde construyeron bodegas y almacenes, así como el muelle fiscal en la citada población. El otro punto de esfuerzo común fue el desarrollo de la red ferroviaria de la entidad, a través de las concesiones otorgadas por el gobierno federal. El grupo nucleado en torno a Olegario Molina adquirió el ferrocarril Mérida-Progreso e Izamal en 1887, el cual había sido inaugurado en 1881. Por su parte, el general Cantón obtuvo la concesión de la vía

[9] En 1907, como resultado de la crisis económica internacional, los bancos yucatecos, Mercantil de Yucatán y Banco Yucateco, sufrieron un proceso de fusión bajo la tutela de la Secretaría de Hacienda para constituir el Banco Peninsular Mexicano, S. A., en 1908.

Mérida-Valladolid en 1882, ampliada con un ramal de Conkal a Progreso, fundamental para el transporte de henequén de la región noreste de Mérida hacia el puerto de embarque. El militar obtuvo el apoyo económico de José María Ponce Solís para la construcción de la extensa vía de 215 km, cuyo primer tramo, el ramal a Conkal, fue inaugurado en 1886; en 1888 llegó hasta Motul y el 5 de mayo de 1897 arribó a Temax. No obstante su cargo de gobernador, Francisco Cantón se vio ante la imposibilidad de completar la construcción de la ruta hasta Valladolid, por lo que traspasó la concesión a la empresa E. Escalante e Hijo en 1902.

Junto con las obras del ferrocarril en la ruta concesionada al general Cantón, Ponce Solís invirtió en la construcción de bodegas de henequén en puerto Progreso. Sin embargo, cuando se dio la fusión de las empresas ferroviarias, en 1902, José María Ponce Solís no apareció entre los inversionistas principales de la nueva empresa, Ferrocarriles Unidos de Yucatán, S. A., encabezada por Carlos Peón y Eusebio Escalante Bates.

La exportación de fibra por parte de la casa J. M. Ponce y Cía. favoreció el desarrollo de una red de contactos de su propietario con compañías aseguradoras y navieras, que lo designaron su representante en Yucatán.[10] Así mismo, Ponce Solís tuvo una activa participación en los diversos intentos de organización de los hacendados en cámaras representativas de sus intereses, como la Cámara Permanente de Hacendados Henequeneros, fundada en 1894, a cuyo consejo directivo perteneció.

El activismo de la casa J. M. Ponce y Cía. en la exportación de la fibra se detuvo en 1904, cuando desaparece del listado de exportadores de henequén. La explicación posible de esta súbita desaparición combina elementos políticos y económicos. Por la parte política, en 1902 concluyó el gobierno del general Cantón, quien fue sucedido por su adversario, Olegario Molina, primer gobernante civil del Porfiriato. La colaboración política entre el general Cantón y José María Ponce Solís se había extendido hasta la presidencia del cabildo de Mérida, que Ponce ejerció entre 1900 y 1902. Ese último año se había constituido la International Harvester, con

[10] Como las compañías de seguros Liverpool Insurance y la London Lancashire Co., así como la línea naviera española Marqués del Campo.

la fusión de dieciséis empresas fabricantes de maquinaria agrícola y cordelerías de la Unión Americana, cuya consecuencia inmediata para Yucatán fue la conformación de un cuasi monopsonio para la fibra de henequén. El control del mercado henequenero se completó con el acuerdo secreto celebrado entre Olegario Molina (entonces gobernador, aunque formalmente separado de su empresa) y la International Harvester, en el sentido de mantener los precios de venta de la fibra deprimidos, a cambio de adquirir crecientes volúmenes del producto yucateco.[11] La concentración del mercado se hizo sentir en 1904, cuando dos empresas, Arturo Peirce, representante de Henry W. Peabody & Co., y O. Molina y Cía. Sucrs., exportaron el 85 por ciento de las 627 mil 700 pacas de henequén (Suárez, 1977:48-49).

La concentración del mercado del henequén yucateco en manos del adversario político del general Cantón, Olegario Molina, debe haber influido en la decisión de José María Ponce Solís de limitar su participación en las actividades exportadoras. De igual manera, la inestabilidad de los precios internacionales del henequén, característica acentuada en la década de 1890, habían ocasionado problemas económicos a la empresa exportadora familiar, lo cual también debe haber sido tomado en cuenta en la determinación de diversificar sus actividades fuera de la exportación del henequén. No fue así en la parte relativa a su producción, donde la familia Ponce continuó fomentando la hacienda Cacao y sus otras propiedades del municipio de Abalá.

Ponce Solís inició la ampliación de sus actividades económicas hacia un nuevo producto, la fabricación y envasado de cerveza. Se le atribuye a su hijo Manuel Ponce Cámara (Bepensa, 2008:2), quien se había graduado de ingeniero en Inglaterra, haber motivado a su padre para realizar ese nuevo negocio en Yucatán. Como paso previo hacia la diversificación de sus inversiones, Ponce Solís había adquirido en 1896 los negocios del empresario Luis Morales, que consistían en una fábrica de chocolates, El Néctar; otra de dulces, La Ambrosía; y una fábrica de hielo, El Polo Norte. En el local de esta última, ubicada en la quinta El Perejil, en Mérida, comenzó en

[11] Fue hasta 20 años después cuando Luis G. Molina, yerno de Felipe Carrillo Puerto y sobrino de Olegario Molina, dio a conocer los términos del acuerdo.

1897-1898 la construcción de la fábrica de cerveza, cuya producción diaria consistía en trescientas cajas de veinticuatro cervezas cada una, mismas que fueron comercializadas bajo las marcas La Estrella, El Conejo y La Mestiza.

Un año después, el 19 de enero de 1900, se constituyó la Cervecería Yucateca, S. A., con una ampliación de capital por parte de José M. Ponce y Cía., lo que se logró parcialmente con la venta de las fábricas de dulces y chocolates a Jacinto Lizarraga, y la aportación de la de cerveza y la de hielo a la nueva sociedad.

Nacimiento de una empresa familiar

La Cervecería Yucateca nació como una empresa familiar en su propiedad y su administración. Estaba destinada a dar empleo a los seis hombres de los once hijos que José María Ponce Solís había tenido en su unión con Manuela Crescenciana Cámara (José María, Manuel, Fernando, Arturo, Álvaro, Alfredo), y a asegurar el bienestar económico de sus cinco hijas (Pilar, Mercedes, Manuela, Elisa, María). Su hijo mayor, José María, y su sexto hijo, Arturo, se casaron con dos hermanas, Ana y Estela G. Cantón Ramos, hijas de Olegario G. Cantón, ingeniero y constructor de la infraestructura portuaria de Progreso y hermano de Rodulfo, concesionario del ferrocarril a Peto, cuyo tendido estuvo a su cargo. Álvaro, séptimo hijo, viudo de Isabel Vidiella Fuente, se casó en segundas nupcias con María G. Cantón y Horta, hija de Braulio G. Cantón, hermano de Olegario y Rodulfo. Su segunda hija, Pilar, contrajo matrimonio con Serapio Rendón Alcocer, quien tendría una destacada participación política en la lucha antirreeleccionista. José María Ponce Cámara, el hijo mayor, tenía un establecimiento comercial denominado La Colmena, cuando su padre formó la empresa cervecera.

La Cervecería Yucateca, S. A. fue formada con la aportación de 300 mil pesos en acciones de 100 pesos divididas entre 25 socios:

Cuadro 3. Accionistas de la Cervecería Yucateca, S. A.

Accionistas	*Acciones*	
J. M. Ponce	1 000	
J. M. Ponce y Cía.	1 600	
Ponce Cámara y Cía.	20	
Manuel Ponce Cámara (27 años)	50	
Fernando Ponce Cámara (25 años)	50	
José María Ponce Cámara (34 años)	10	
Arturo Ponce Cámara (22 años)	20	
Serapio Rendón	20	Esposo de Pilar Ponce Cámara

Fuente: Elaboración propia con base en Díaz de Ponce (2004a:22).

Fuera de la esfera familiar, destacaban:

Cuadro 4. Participación accionaria de inversionistas ajenos a la familia Ponce

Accionistas	*Acciones*	
Pedro Peón Contreras	25	Socio de Eusebio Escalante
Avelino Montes	10	Yerno de Olegario Molina
Augusto L. Peón	10	Hacendado henequenero
Joaquín Ancona	10	Socio del ferrocarril a Progreso

Fuente: Elaboración propia con base en Díaz de Ponce (2004a:22).

El reducido monto de las aportaciones de los socios ajenos a la estructura familiar las muestra como un acto simbólico de apoyo empresarial al nuevo negocio. Resalta la presencia de miembros relevantes de los dos grupos económicos en pugna: Pedro Peón Contreras, por el lado de los Escalante; y Avelino Montes y Joaquín Ancona, por parte de Olegario Molina. Aun así, hubo participación de éstos en el Consejo de Administración, aunque por el sistema de votación ponderado de acuerdo al número de acciones, se aseguraba el control familiar de la empresa.

Cuadro 5. Primer consejo de administración
de la Cervecería Yucateca

Presidente	José María Ponce Solís
Vicepresidente	Pedro Peón Contreras
Vocal 1º	Ramón Ancona Bolio
Vocal 2º	Fernando Ponce Cámara
Vocal 3º	José Juanes G. Gutiérrez
Vocal suplente 1º	Liborio A. Cervera
Vocal suplente 2º	José María Ponce Cámara
Vocal suplente 3º	Fernando García Fajardo
Secretario	Serapio Rendón Alcocer
Prosecretario	José Vales Castillo
Comisario propietario	Arturo Ponce Cámara
Comisario suplente	Joaquín Ancona Navarrete
Director nombrado	Manuel Ponce Cámara

Fuente: Elaboración propia con base en Díaz de Ponce (2004a:23).

En 1902, Manuel Ponce Cámara se hizo cargo del departamento técnico de la Cervecería y Arturo Ponce Cámara fue nombrado gerente. En 1906, después de adquirir las acciones de varios socios, el Consejo de Administración quedó integrado en su totalidad por miembros de la familia Ponce. En esa fecha, todos los hijos varones participaban en el negocio familiar, excepto Álvaro. La empresa cervecera yucateca continuó su crecimiento, aun en el difícil contexto de la década de 1910. Por razones de tipo familiar es muy probable que la familia Ponce Cámara haya simpatizado e incluso apoyado la causa maderista en Yucatán. Raymundo Cámara Luján, hermano de Manuela Crescenciana, esposa de José María Ponce Solís, era padre de María Cámara Vales, esposa de José María Pino Suárez, así como de Nicolás Cámara Vales, gobernador maderista de Yucatán en 1912. Serapio Rendón, esposo de Pilar Ponce Cámara y secretario del Consejo de Administración de la Cervecería Yucateca, fue diputado federal en la XXIX Legislatura, disuelta por Victoriano Huerta. Rendón fue asesinado el 22 de agosto de 1913 y su cuerpo sepultado en una fosa común en Tlalnepantla,

Estado de México. José María Ponce Solís fue también accionista y miembro del Consejo de Administración de *La Revista de Mérida*, del cual su hijo Arturo fue vicepresidente.

José María Ponce Solís falleció el 9 febrero de 1913. Poco más de un año después, murió su hijo mayor, del mismo nombre. En el turbulento año de 1914, la empresa cervecera pudo continuar operando sin interrupción alguna. Incluso, en la relación de las aportaciones forzosas impuestas a los comerciantes y hacendados por el gobierno constitucionalista a finales de 1914, hubo un trato considerado hacia los Ponce, pues sólo aparece la señora Manuela Crescenciana Cámara de Ponce, ya para entonces viuda, con una cantidad relativamente modesta de 10 mil pesos (Navarrete, 2007:59-60).

La segunda generación: industriales y henequeneros

La segunda generación de la familia Ponce se desenvolvió en el período de la primera gran crisis del mercado internacional del henequén, al finalizar la guerra mundial en 1918, y las consecuencias económicas que tuvo para Yucatán la Gran Depresión de 1929-1930. La empresa familiar había sido heredada a partes iguales entre todos los hijos, y por disposición del padre y fundador, José María Ponce, se habían creado puestos hereditarios para cada uno de los hijos varones en la administración de la misma. De esta manera, en esos años la Cervecería fue administrada por Arturo Ponce Cámara como gerente general y por sus hermanos Fernando y Manuel. Como responsable de la parte técnica y de la maquinaria de la planta, el ingeniero Manuel Ponce Cámara llegaría a ser el primer maestro cervecero de la familia. La tradicional participación de la familia Ponce Cámara en las organizaciones de productores henequeneros se mantuvo. Destaca su presencia en la organización de la Asociación de Hacendados Henequeneros en 1918, formada por 346 integrantes, entre los cuales se encontraba la sociedad de nombre colectivo Ponce Hermanos, domiciliada en la ciudad de Mérida. Arturo Ponce, gerente de la sociedad y de la cervecería, fue electo como uno de los diez mandatarios

de la asociación, fundada el 25 de marzo de ese año para la defensa de los intereses de los productores henequeneros de Yucatán y Campeche.[12]

En estos antecedentes se encuentra la razón de la designación y la aceptación por parte de Arturo Ponce Cámara del cargo de gerente ejecutor de la naciente sociedad cooperativa Henequeneros de Yucatán, promovida por la Unión de Productores Henequeneros. Se había conformado en mayo de 1924 con base en la estructura de la Asociación de Hacendados Henequeneros, con el objetivo de restablecer el control de éstos sobre la comercialización de la fibra, que habían perdido cuando la Comisión Reguladora del Mercado de Henequén les impuso la entrega obligatoria de toda su producción a través de los denominados "contratos en participación" o "contratos de asociación voluntaria". Arturo Ponce Cámara aceptó la invitación formulada por Gonzalo Cámara Zavala, presidente de la Unión, por lo que renunció al cargo de gerente de la Cervecería. Aunque la conformación de la primera cooperativa en octubre de 1924 resultó fallida, ya que fue disuelta en diciembre del mismo año, se restableció en 1925, agrupando entonces a la totalidad de los productores henequeneros de Yucatán.

Arturo Ponce Cámara se desempeñó como gerente ejecutor de la cooperativa Henequeneros de Yucatán desde 1924 hasta 1930. Fue el único funcionario que se mantuvo cuando fue disuelta la primera cooperativa; fue ratificado en el cargo por los gobernadores Iturralde (1925-1926) y Torre Díaz (1926-1930). En febrero de 1930 el nuevo gobernador, Bartolomé García Correa, nombró como su sustituto a Alberto Montes Molina (hijo de Avelino Montes y nieto de Olegario Molina). Este cambio no implicó el retiro de Arturo Ponce Cámara de la institución, pues pasó a ser gerente director de la misma en representación de la Unión de Productores, que tenía tres asientos en su comité directivo. Desde esa posición, Arturo

[12] Arturo Ponce Cámara aparece como administrador-gerente de la sociedad Ponce Hermanos, sociedad mercantil de nombre colectivo. En su cláusula primera aparecen como socios: Pilar Ponce, viuda de Rendón; Mercedes Ponce, viuda de Pasos; Manuela Ponce de Domínguez; Elisa Ponce, viuda de García López, y los señores Manuel, Fernando, Arturo, Álvaro y Alfredo Ponce Cámara. Escritura de constitución social ante el notario Lic. Tomás Rendón, 15 de agosto de 1917 (Asociación de Hacendados Henequeneros, 1918).

Ponce ejerció una considerable influencia en la conducción de la política henequenera del estado.

En su etapa de gerente ejecutor al inicio de la cooperativa, Arturo Ponce Cámara diseñó los mecanismos para el financiamiento de su operación, estableciendo con el naciente Banco de México, las líneas de crédito necesarias para poder efectuar la entrega oportuna de anticipos a los productores. Supo, así mismo, colaborar en la búsqueda de alternativas cuando la gran depresión norteamericana alcanzó de lleno la economía de Yucatán, agravada por una inminente sequía en el campo norteamericano en 1930. De igual manera, intervino en la conciliación de intereses y tensiones presentadas al interior de su agrupación, la Unión de Productores Henequeneros.

En tanto, Fernando Ponce Cámara se había hecho cargo de la gerencia general de la Cervecería Yucateca. En 1925, Fernando Ponce presidió la primera directiva de la Cámara Industrial de Yucatán, adscrita a la Confederación de Cámaras Industriales, organismo constituido para defender los intereses de los industriales de Yucatán y Campeche. Fernando Ponce Cámara no tuvo hijos varones, sino dos hijas, Herminia y Mercedes Ponce Valdés, lo cual constituía una dificultad irremontable en la línea sucesoria de la empresa familiar. Manuel Ponce Cámara continuó como responsable de la parte técnica de la Cervecería mientras los dos hermanos menores, Alfredo y Álvaro, se mantuvieron distantes de la administración de la empresa, aunque Alfredo formó parte de su Consejo de Administración como vocal tercero. En tanto, los hijos de los hermanos Arturo y Álvaro, que habían salido a estudiar al extranjero, se integraron a los trabajos de la empresa familiar a su retorno.

La fundación del Banco de Yucatán, S. A., en abril de 1934, se realizó bajo los auspicios de Arturo Ponce Cámara. Comenzó a operar con un capital autorizado de 500 mil pesos. Su consejo de administración estuvo encabezado por el propio Ponce Cámara e integró a personajes representativos de la economía y las finanzas estatales, como Rafael C. Torres, responsable del Banco de México en Mérida, como vicepresidente; Agustín Vales Millet, vocal consejero, era a la vez presidente del Consejo de Administración de la Compañía Harinera Peninsular, S. A. y expresidente de la

Cámara de Comercio de Mérida. El secretario era Fernando Cervera Monsreal, quien había fungido como representante del gobernador en el Consejo Directivo de la Cooperativa Henequeneros de Yucatán. Como comisarios estaban Félix Lejeune, de la compañía Montes & Lejeune, exportadora de fibra de henequén y gerente general de la cordelería San Juan, S. A., así como Pedro Alcalá Hernández, vocal del consejo de administración de la misma cordelería.

En 1931, Arturo Ponce G. Cantón, hijo de Arturo, se hizo cargo de la gerencia general de la Cervecería Yucateca, en sustitución de su tío, Fernando Ponce Cámara.[13] Su primo, Fernando Ponce G. Cantón, hijo de Álvaro, había ocupado el lugar de su medio hermano, Álvaro Ponce Vidiella, como cajero de la empresa. Manuel Ponce Cámara continuó ocupándose de los aspectos técnicos de la producción de cerveza y entrenó a su hijo mayor, Luis Fernando, quien sería su sucesor como maestro cervecero.

Arturo Ponce Cámara falleció repentinamente en junio de 1935. Su deceso marcó el final de una etapa importante en la institución responsabilizada de la organización de la producción henequenera del estado, la cooperativa Henequeneros de Yucatán. Coincidió con la ejecución de las primeras dotaciones agrarias en la zona henequenera, que afectaron a las haciendas dedicadas a esta actividad. Los años de 1935 a 1937 fueron de grandes cambios para Yucatán. En agosto de 1937 se realizó el reparto agrario masivo en la zona henequenera. Por otro lado, la Cervecería Yucateca se mantuvo como una empresa en continuo crecimiento, con una nueva generación familiar a cargo de su dirección.

[13] Una anécdota de la época da indicios que la sustitución se dio por una fallida apuesta. Uno de los hermanos Ponce Cámara, que tenía la concesión de la distribución de la cerveza de la factoría familiar para Mérida (el mayor y más concentrado mercado), la apostó en un juego de azar, que perdió a manos de Levy Felipe, concesionario del restaurante de El Gran Hotel, de la misma ciudad, inmigrante de origen libanés. Cumplida la apuesta, Levy Felipe, quien no tenía hijos, invitó a un sobrino, Salim Abraham, a venir de Halachó para hacerse cargo del nuevo negocio. Este fue el origen del desarrollo empresarial de la familia Abraham Dáguer, otro próspero grupo empresarial familiar en los inicios del siglo XXI. El incidente del juego de cartas es abordado por Luis Alfonso Ramírez, en *Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en Yucatán* (Ramírez, 1994:243).

Por segunda ocasión, la familia Ponce Cámara logró realizar una transición generacional, en este caso, en vida de los hijos de José María Ponce Solís.

Tres familias, tres destinos

La tercera generación de la familia Ponce se desenvolvió en el período de las políticas de sustitución de importaciones y de modernización industrial de México. Aun cuando la problemática de Yucatán limitó la participación de los empresarios locales en el proyecto nacional, sus resultados en términos de crecimiento económico, sumados a la apertura de las comunicaciones terrestres con la península, modificaron las condiciones de relativa protección que había gozado la industria manufacturera yucateca productora de bienes de consumo. En las décadas de 1960 y 1970, diversas factorías locales fueron vendidas a grupos empresariales del centro del país, y otras más cerraron al no poder enfrentar la competencia. En este período, la intervención del Estado en la economía henequenera se dio a través del control casi total de la actividad por parte del gobierno, del estado en una primera parte, y a nivel federal en la segunda, que abarcó desde el cultivo hasta la comercialización de sus productos manufacturados.

A pesar de la relativa prosperidad que gozaba la Cervecería Yucateca, que por la naturaleza de sus productos resentía en un menor grado el deterioro de la situación económica de la entidad y la competencia de otras marcas provenientes del centro y norte de la república, fue durante la parte final de este período cuando se gestó su venta al Grupo Modelo. A la vez, en la tercera generación se registró un esfuerzo sostenido de diversificación de las actividades económicas, más de corte individual que como negocios familiares. En esta etapa, dos miembros de la familia Ponce, Arturo y Fernando, incursionaron en la industria manufacturera dedicada a la elaboración de refrescos y bebidas embotelladas, la cual se volvió el eje de la actividad económica familiar en las siguientes dos generaciones. La tercera rama familiar, descendientes de Manuel y Luis Fernando, maestros cerveceros, invirtieron en cordelerías que fueron adquiridas por el gobierno federal a principios de la década de 1960.

El inicio de la gestión de Arturo Ponce G. Cantón al frente de la Cervecería Yucateca estuvo marcado por la crisis económica que asoló Yucatán

desde finales de 1930. Las ventas de henequén al exterior se habían prácticamente suspendido y las sucesivas medidas aplicadas por las autoridades estatales para reducir o suprimir la producción de fibra de henequén, para evitar el desplome total de los precios, obtuvieron resultados desalentadores. En tanto, la mayoría de la población yucateca que dependía directa o indirectamente de la actividad henequenera sufrió una severa restricción en sus ingresos. Se presentó el desempleo e incluso la hambruna, que azotó las poblaciones de la zona henequenera, donde los campesinos habían abandonado el cultivo de la milpa tradicional por estar dedicados a las labores agrícolas del henequén.

Nacido en 1900, Arturo Ponce G. Cantón fue el segundo hijo del matrimonio formado por Arturo Ponce Cámara y Estela G. Cantón Ramos. Su hermana mayor, Estela, por su condición de género estuvo impedida para participar en los negocios familiares, por lo que la formación paterna estuvo centrada en su primer hijo varón. Ponce G. Cantón realizó sus primeros estudios en Mérida, a partir del cuarto grado en la Escuela Modelo, institución educativa de carácter laico fundada en 1909 por la Liga de Acción Social. Su preparatoria la cursó en el Instituto Literario del estado. En 1917, partió a los Estados Unidos, donde efectuó estudios en el Colegio Chancay Hall, de Boston, Massachusetts, y de 1918 a 1922, cursó la carrera de Ingeniería Mecánica en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. A su regreso a Mérida, ingresó al departamento técnico de la Cervecería, a cargo de su tío Manuel Ponce Cámara. Nueve años después, en 1931, asumió la gerencia general de la Cervecería. Una de sus primeras determinaciones fue la sustitución de las tradicionales marcas de sus productos: Conejo, La Estrella y La Mestiza, por las de denominación más moderna: Carta Clara y León Negra.

Desde el inicio de su manufactura, la cerveza elaborada por la Cervecería Yucateca tuvo como ingrediente básico el lúpulo importado de Checoslovaquia, Alemania o Polonia. El tamaño de la empresa y su relativo aislamiento de las regiones productoras de malta del centro del país le permitieron gozar de permisos de importación para este producto, lo que le confirió un sabor característico y una calidad especial a la cerveza yucateca, hasta su adquisición por el Grupo Modelo, en 1979.

A raíz de la Segunda Guerra Mundial, el henequén yucateco, tanto la fibra como sus manufacturas, vivió un extraordinario auge al asegurar la colocación del total de su producción a través del contrato con la Defense Supplies Co., institución gubernamental de los Estados Unidos responsabilizada de garantizar el abasto de productos catalogados como estratégicos para el mercado norteamericano. El contrato se prolongó hasta abril de 1947, cuando fue restablecido el libre comercio para las fibras duras en la Unión Americana. Esta nueva condición de mercado tuvo consecuencias dramáticas sobre la asociación Henequeneros de Yucatán y las más de 100 cordelerías que exportaban hilos y jarcias. Una vez más, la crisis asoló a la economía y a la sociedad yucateca, lo que no se reflejó de igual manera en el principal negocio de la familia Ponce.

En los años de auge económico, la Cervecería Yucateca dio inicio a su modernización y ampliación de su capacidad productiva. En primer término, comenzó la edificación de nuevas instalaciones, al oriente de la ciudad de Mérida, en Chuminópolis, donde se construyó una moderna planta con capacidad para producir 100 mil hectolitros de cerveza al año, que podía duplicarse, si era necesario. La nueva factoría tenía acceso a una espuela de ferrocarril, con conexión directa a la red ferroviaria estatal, lo que facilitaba la realización de las tareas de carga y descarga. Las instalaciones industriales fueron puestas en operación en 1951, cuando la guerra de Corea le brindó un breve respiro al mercado henequenero. En la nueva factoría dio inicio la producción de la cerveza Montejo, calidad de exportación. En los siguientes años continuó la expansión del complejo cervecero, pues se construyó una sala de fiestas anexa a la fábrica –el Jardín Carta Clara[14]– y un moderno estadio de beisbol, el Parque Carta Clara.

Arturo Ponce profundizó la tradición familiar de diversificación de sus actividades económicas. En 1937 fundó, junto con Fernando Barbachano Peón y Augusto Iturralde, la sociedad Hoteles de Yucatán, S. A., para la construcción y operación del Hotel Mérida (calle 60 x 57). Fue promotor y accionista de Transportes Aéreos Mexicanos (TAMSA), y presidente de su

[14] Nombre de la marca de la cerveza más popular de la Cervecería Yucateca.

Consejo de Administración en 1943.[15] Participó como consejero en el Banco de Yucatán, fundado por su padre, y en la Compañía de Seguros La Peninsular. Arturo Ponce G. Cantón contrajo matrimonio con Ana María Alcalá Pintado, con quien procreó tres hijos: Arturo, Pedro y Ana María.

Fernando Ponce G. Cantón, hijo de Álvaro y María G. Cantón Horta, desempeñó desde 1927 el cargo de cajero general de la Cervecería Yucateca. Por el acuerdo familiar sobre los cargos hereditarios, a su padre Álvaro y a sus descendientes les correspondía esta posición. Inicialmente, fue designado para cubrirla su medio hermano, Álvaro Ponce Vidiella, pero un conflicto sobre el manejo administrativo de los recursos bajo su responsabilidad lo apartó de la misma, por lo que, para no perder la posición familiar, el padre decidió que la desempeñara su hijo menor.

Una diferencia significativa entre Fernando Ponce G. Cantón y su hermano y primos fue que éste no realizó sus estudios superiores en el extranjero. Si bien en la segunda generación, la de la familia Ponce Cámara, sólo Manuel había obtenido su título de ingeniero en Inglaterra, la tercera generación masculina se caracterizó por su formación en universidades y colegios de Estados Unidos. Así había sucedido con Álvaro Ponce Vidiella. Su padre y madrasta, no satisfechos con los resultados obtenidos, decidieron que su hijo menor cursara todos sus estudios en Yucatán, tanto en la Escuela Modelo –al igual que sus primos y hermano–, como la preparatoria en la Universidad de Yucatán y su especialización en la Academia Marden, donde se graduó como contador privado. Fernando Ponce G. Cantón contrajo matrimonio con Pilar García Rodés, hija de un comerciante asturiano radicado en Ciudad del Carmen, Campeche. Tuvieron tres hijos, todos hombres: Fernando, Alberto y José Luis.

En la Cervecería Yucateca, Fernando Ponce G. Cantón fue nombrado subgerente general en 1950 y gerente general desde 1960, cuando su primo, Arturo Ponce, decidió concentrarse en la presidencia del Consejo de

[15] En 1943, un grupo de inversionistas yucatecos adquirió la concesión otorgada a la empresa aeronáutica Francisco Sarabia y formó Transportes Aéreos Mexicanos (TAMSA), con capital de 4 millones de pesos. La empresa brindaba servicio de transporte de carga y de pasajeros, hasta 1960, cuando cedió su concesión a Mexicana de Aviación.

Administración de la empresa. Fernando fungió como vicepresidente del mismo a partir de su jubilación como gerente general en 1973, hasta su venta en 1979. Fue un activo participante en las organizaciones empresariales, como la delegación Yucatán de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), que presidió en 1950 (segundo presidente, después de su creación en 1945) y la Cámara Nacional de Comercio de Mérida, cuyo consejo directivo encabezó en 1953. Fue, así mismo, miembro fundador y primer presidente del Centro Patronal de Mérida, en 1961.

La diversificación empresarial de Fernando Ponce G. Cantón se dio asociada a la intervención familiar en el negocio de fabricación de refrescos de cola, en concreto, de la Coca-Cola en Yucatán. En 1932, José María Pino Domínguez, propietario de la empresa Sidra Pino, S.A. (embotelladora de diversos refrescos de cola y sabor), recibió la concesión para embotellar Coca-Cola, distribuirla y comercializarla en Yucatán. A su vez, la Pepsi-Cola había concesionado, en la década de 1940, la fabricación de su producto en Yucatán a Humberto Sauma y Jorge A. Jorge, ambos empresarios de origen libanés. Se atribuía el poco entusiasmo de Pino Domínguez por fomentar el consumo de Coca-Cola a que prestaba mayor atención a su propia marca, la Sidra Pino, bien posicionada en el gusto de los consumidores yucatecos. Esta situación permitió el rápido avance de la Pepsi Cola sobre la Coca-Cola, que hubo de conformarse con una pequeña parte del mercado local.

Aparentemente, la exigencia de la matriz de la Coca-Cola en Estados Unidos por activar la operación yucateca, motivó a Pino Domínguez a buscar una sociedad con la familia Ponce G. Cantón y la familia Vales Guerra.[16] Diversos testimonios señalan que la asociación de la familia Ponce con la familia Vales Millet-Vales Guerra se dio en razón del capital necesario para

[16] Otra destacada familia empresarial yucateca de finales del siglo XIX, hasta la década de 1980, cuando vendió la mayoría de sus negocios. Agustín Vales Millet y Mercedes Guerra fueron los padres de cinco hijos: Agustín, Guillermo, Víctor, Jorge y Eduardo. Jorge Vales Guerra, asociado a Alfredo Medina Vidiella, produjo triplay en Colonia Yucatán, asentamiento construido en torno al aserradero y fábrica del mismo nombre, desde principios de la década de 1940. La familia Vales era propietaria de la empresa Harinera Peninsular, S.A., fundada en 1912, origen de su fortuna por la parte industrial.

hacer frente a los compromisos implicados con el desarrollo de la franquicia de Coca-Cola. La nueva sociedad se constituyó en 1946, con un tercio de las acciones en manos de cada uno de los tres grupos. Dos años más tarde, en 1948, las familias Ponce y Vales adquirieron la parte de Pino Domínguez. La nueva empresa, denominada Embotelladora Peninsular, S. A., alquiló temporalmente las instalaciones de la Sidra Pino para continuar envasando el refresco, en tanto se construía la nueva planta, que fue inaugurada en 1956. A semejanza de la Cervecería Yucateca, anexo a la embotelladora se edificó el Jardín Coca-Cola, que se daba en alquiler para diversos eventos recreativos. Años antes, a finales de la década de 1940, la Embotelladora Peninsular, S. A. había iniciado la producción de un nuevo refresco con marca propia, Cristal, con sabores de sidra negra, cebada, naranja y agua mineral, que distribuía simultáneamente con la Coca-Cola. La segunda planta de la empresa se instaló en Campeche en 1963, ante los obstáculos que ponía el gobierno local para la introducción de bebidas fabricadas en Mérida.

La embotelladora de Coca-Cola fue la base de la diversificación empresarial de la familia Ponce G. Cantón. En 1946, Fernando Ponce G. Cantón fundó Agencias Mercantiles, S. A., especializada en la distribución de los camiones International, de la International Harvester. En esta sociedad participaban también su primo, Arturo Ponce G. Cantón y los hermanos Jorge y Víctor Vales Guerra. En 1962, también en sociedad, Arturo y Fernando Ponce G. Cantón y los hermanos Vales Guerra obtuvieron la distribución de la marca Volkswagen para Yucatán. Para este efecto fundaron una nueva sociedad, Compañía Peninsular de Autos, S. A.

A mediados de la década de 1970, Jorge Vales Guerra, hijo de Agustín, quien había recibido la operación del grupo empresarial a la muerte de su padre, sufrió un serio quebranto en su negocio principal, que era la fabricación de triplay de madera.[17] La otra empresa eje del grupo Vales, Harinera Peninsular, S. A., había resentido una reducción importante de su mercado

[17] Los técnicos japoneses habían logrado elaborar un triplay con maderas suaves de Indonesia, la misma vista y similar resistencia que el triplay yucateco, pero posible de comercializar a mitad de precio.

a raíz del incremento de las comunicaciones terrestres de Yucatán con el centro del país y el arribo de insumos para la industria de la panificación a precios más reducidos. En consecuencia, la familia Vales Guerra liquidó su participación en los negocios vinculados a la distribución de maquinaria y equipo, camiones y autobuses, así como la concesión para la venta de automóviles Volkswagen, los cuales fueron adquiridos por la familia Ponce G. Cantón (los primos Arturo y Fernando); también la parte correspondiente a los Vales de las acciones de Embotelladora Peninsular.

La familia Ponce Alonzo, hijos de Manuel Ponce Cámara, incursionó también en otras actividades distintas a la fabricación de cerveza. Aunque el hijo mayor, Luis Fernando, continuó con la tradición del padre y se convirtió en maestro cervecero, los otros varones (seis de ocho) incursionaron en el negocio de las cordelerías, asociados a distinguidos mecánicos especializados en maquinaria para la fabricación de artefactos de henequén. Gustavo Ponce Alonzo, junto con Ignacio Canto Pech y Tomás Cortés Méndez, estableció la fábrica Costalera de Henequén de Yucatán, S. R. L., y en sociedad con Nicolás Andrés, la cordelería Mayab, en 1954.

Otro miembro de la familia Ponce G. Cantón, José María, hijo de Arturo y hermano del gerente general de la Cervecería, se trasladó a Cuba cuando las tierras de las haciendas henequeneras de la familia fueron afectadas por la reforma agraria en 1937. En esa isla inició la siembra de henequén y posteriormente instaló una cordelería, que colocaba su producción en el mercado norteamericano. Su negocio, operado por sus descendientes, se mantuvo hasta su expropiación por el gobierno al triunfo de la Revolución.

Preparación de la transición generacional

La familia Ponce se había extendido desde la fundación de la Cervecería Yucateca en 1900. Los descendientes de los 11 hijos de José María, si bien no laboraban directamente en la empresa, sí recibían dividendos y eran propietarios de una parte de sus acciones. Un primer amago de perturbación aconteció a principios de la década de 1960, cuando uno de los primos realizó un trato con la Cervecería Modelo, S. A., entonces encabezada por Juan Sánchez Navarro, para convencer a la mayoría de sus parientes de vender sus acciones a dicha empresa cervecera. Sólo logró hacerlo con

los tenedores de una tercera parte, pero desde esa fecha, Modelo fue socia minoritaria en la Cervecería Yucateca.

Los hijos de Arturo –Arturo y Pedro Ponce Alcalá– y de Fernando –Fernando, Alberto y José Luis– habían seguido la tradición familiar de salir a estudiar al extranjero. A su regreso, Arturo y Pedro ingresaron a trabajar a la Cervecería. Fernando estudió la carrera de Ingeniero Industrial en la Universidad de Dayton, Ohio. A su retorno a Mérida, en 1961, su padre lo envió a trabajar a la Embotelladora Peninsular, donde ingresó como auxiliar del jefe de mantenimiento de la planta. Su hermano Alberto, graduado de la misma universidad como ingeniero mecánico, fue empleado en los negocios de camiones y maquinaria, adquiridos de la familia Vales Guerra. En su preparación previa, permaneció un año en la planta de camiones de la International Harvester en los Estados Unidos, al término de sus estudios. El menor, José Luis, quien cursó la carrera de Administración de Empresas en la misma universidad norteamericana, fue el único que entró a trabajar a la Cervecería Yucateca a su regreso, en las áreas de *marketing* y publicidad, en 1964.

Hasta su venta al Grupo Modelo en 1979, Arturo Ponce G. Cantón se mantuvo como presidente del Consejo de Administración de la Cervecería Yucateca, y su hijo del mismo nombre como gerente general, cuando su tío Fernando se retiró del cargo en 1973. En el intercambio accionario previo a la operación de venta de la cervecería, Fernando Ponce G. Cantón se quedó con la parte correspondiente a su primo, Arturo Ponce G. Cantón, de la Embotelladora Peninsular. En fecha anterior, había adquirido la propiedad plena de las empresas de distribución de maquinaria y automotriz, tanto la parte de la familia Vales como la de su primo Arturo.

El hijo mayor de Fernando Ponce G. Cantón, del mismo nombre, fue nombrado gerente de la empresa Embotelladora Peninsular, S. A., en 1970. Para esas fechas se desató una intensa batalla por el mercado peninsular entre las embotelladoras de Pepsi Cola, la tradicional Sidra Pino y la Coca-Cola. Las costumbres y hábitos de consumo de la población abonaban a favor de la Sidra Pino, ya para entonces propiedad del ex cordelero Halim Gáber. En tanto, la Pepsi Cola había desarrollado una fuerte presencia en el interior del estado, a través de una red de agentes, muchos de

ellos ligados por el paisanaje con los embotelladores de origen libanés. Esta misma red había sido trasladada a su nuevo dueño, también excordelero, Augusto Iturralde.

El nuevo gerente de la embotelladora de Coca-Cola definió una novedosa estrategia para la distribución del refresco, que consistía en su realización directa desde las plantas de Mérida (o Campeche, según el caso), a través de una estructura propia de camiones distribuidores que recorrían sus rutas en días y horas fijadas de antemano. El costo de este nuevo esquema logístico parecía excesivo. Sin embargo, la flotilla de camiones fue adquirida en otro de los negocios familiares, la distribuidora de camiones International, con el ahorro de la comisión del agente distribuidor. Esta estrategia funcionó, unida al establecimiento de un conjunto de puntos de venta directa denominados Servifresco. La "guerra de las colas" incluyó episodios de destrucción masiva o inutilización de envases de refrescos de las marcas rivales, lo que elevaba los costos de producción de la empresa afectada y hacía lenta y difícil su reposición.

A finales de la década de 1970 dio inicio la construcción de una nueva y moderna planta embotelladora de Coca-Cola en Mérida, ubicada en la zona de Pacabtún, hacia el oriente de la ciudad, fuera del perímetro urbano de entonces. Por razones de titularidad del contrato colectivo de trabajo se creó una nueva razón social, Industria Refresquera Peninsular, S. A., propiedad de la misma familia Ponce. Ésta fue puesta en funcionamiento en 1980, casi simultáneamente con la venta de la Cervecería Yucateca, en abril de ese año. Ya para entonces, el principal negocio de la familia Ponce García era el embotellamiento de Coca-Cola y de los refrescos de sabor marca Cristal.

Es posible que Arturo Ponce G. Cantón haya considerado que ninguno de sus dos hijos varones podría enfrentar la conducción de la empresa familiar y que, por lo tanto, fuera riesgosa la continuación de la tradición, que implicaba el traspaso de la responsabilidad plena de conducción de la empresa al hijo mayor. Es también factible que Ponce G. Cantón hubiera observado el desgaste derivado de una gestión cuyas principales presiones provenían de otros miembros de la familia que vivían de las utilidades que generaba el negocio, sin tomar parte activa en sus labores. Lo cierto es que

Arturo Ponce G. Cantón decidió la venta de la empresa a la misma competidora que había adquirido la tercera parte de sus acciones al inicio de la década de 1960: la Cervecería Modelo. Entonces se mencionó que había sido realizada una oferta por la empresa cervecera regiomontana Cuauhtémoc, mucho más favorable a los vendedores, con la posibilidad de que la familia de Fernando Ponce G. Cantón continuara como parte de la gerencia del negocio. Esta oferta fue declinada por su primo, Arturo Ponce G. Cantón, presidente del Consejo de Administración de la Cervecería. Puede ser porque haya mediado la palabra empeñada en los acuerdos establecidos en la década de 1960, o quizá porque hubiera sido de difícil aceptación para las familias de Arturo Ponce Cámara, Ponce G. Cantón y Ponce Alcalá, que algún otro miembro del grupo familiar sin estos apellidos se hiciera cargo de la empresa formada por José María Ponce Solís ochenta años atrás.

Como negocio familiar, la Cervecería Yucateca no resistió el paso hacia la cuarta generación. La mayoría de los herederos, una vez liquidada su participación accionaria, se dedicaron a distintas actividades, ajenas a la industria en general. Pedro Ponce Alcalá, por ejemplo, fue socio fundador del Centro Ecológico Akumal, así como presidente del Consejo de Administración de la Clínica de Mérida, centro hospitalario de excelencia fundado por su padre en 1961. En tanto, los Ponce García comenzaron a ampliar sus actividades empresariales, teniendo como eje a las compañías embotelladoras de refrescos.

Arturo Ponce G. Cantón falleció en 1985, a los 85 años. Su primo Fernando no se retiró del todo de la vida empresarial, se mantuvo al pendiente de las actividades de sus tres hijos, aunque sin intervenir en sus gestiones hasta su deceso, en 1996, a los 88 años.

La familia Ponce García: cuarta generación con nuevas actividades

El surgimiento de Cancún como proyecto turístico de gran envergadura y el fin de la intervención gubernamental en el henequén fueron dos de los acontecimientos más relevantes del último cuarto del siglo XX, con impacto directo en la actividad empresarial de Yucatán. Cancún significó la oportunidad de expandir el mercado para los industriales manufactureros

yucatecos, así como un territorio para realizar inversiones rentables. La salida gubernamental de la actividad henequenera implicó la reconversión económica de la entidad, con el apoyo de programas y políticas federales para promover las inversiones y la diversificación en otras áreas de la economía, lo que favoreció la participación empresarial en nuevas actividades.

La cuarta generación de la familia Ponce se desenvolvió en un entorno económico nacional caracterizado por las crisis que acompañaron al agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y el fin de la etapa del desarrollo estabilizador. Las crisis económicas de 1982, 1988 y, muy particularmente la de 1994-1995, tuvieron impacto en los negocios de la familia Ponce García que, sin embargo, lograron sortear apoyados en la dinámica de sus plantas manufactureras dedicadas a la elaboración de refrescos y al sólido control del mercado regional que habían logrado construir.

A la venta de la Cervecería Yucateca, los hermanos Ponce García se concentraron en el desarrollo de sus empresas refresqueras, de distribución de maquinaria, automóviles y camiones. El padre, Fernando, retirado de la Cervecería desde 1973, transfirió desde ese año la responsabilidad plena de la conducción de los negocios a sus hijos. La división del trabajo entre los tres hermanos implicó que Fernando, el mayor, se hiciese cargo de la operación refresquera; que Alberto, el segundo, fuese el responsable de la distribución y venta de maquinaria agrícola y camiones de transporte de carga y de pasajeros. Cuando el menor de los hermanos, José Luis, se integró al negocio familiar después de la venta de la Cervecería, fue responsabilizado de la agencia de distribución de vehículos Volkswagen.

La planta embotelladora de Cancún fue inaugurada en 1981 para atender la creciente demanda de la zona hotelera de dicha población. Ésta fue construida y puesta en operación en menos de un año, bajo la razón social de Embotelladora del Caribe, S. A. Se complementó con una red de bodegas de almacenamiento en las poblaciones de Playa del Carmen, Isla Mujeres, Cozumel y Tulum. Además, se creó la empresa Bodegas Peninsulares, S. A., dedicada a la construcción y operación de las bodegas de refrescos en las principales poblaciones de Yucatán y Quintana Roo. En 1990 hubo necesidad de construir una nueva planta embotelladora en Chetumal para surtir más fácilmente la demanda del sur de Quintana Roo, la cual en

junio de 1991 inició operaciones. Para entonces, Fernando Ponce Díaz, el hijo mayor de Fernando, ya había concluido sus estudios y formación, por lo que fue nombrado gerente de la nueva factoría.

La dinámica desarrollada a principios de la década de 1980 implicó una nueva administración de negocios, con un enfoque global. Parte de este proyecto fue la constitución de la empresa Administración Peninsular Corporativa, S. A., en 1984. En esos años, además de la ampliación y consolidación de la red de almacenamiento y distribución, se dio el primer paso hacia la integración vertical del grupo. El sector elegido fue la producción y montaje de sistemas de refrigeración y enfriadores, para lo que se conformó la empresa Refrigeración Refresquera Peninsular. Sobre esta base, con mejor tecnología y maquinaria, se creó Metaplus, como fábrica de enfriadores de alta calidad. La misma factoría inició la elaboración de implementos metálicos destinados al movimiento de productos y a la fabricación de carrocerías.

El segundo sector abordado en este proceso de integración vertical fue la confección de anuncios publicitarios lumínicos a partir del termoformado de acrílicos. Casi simultáneamente había surgido la propuesta de envasar agua purificada. El principal costo de esta operación estaba representado por el contenedor de plástico para el líquido. Para resolver ambos retos surgió Envases y Lumínicos Peninsulares, S. A. En la primera década del 2000 habrían de separarse, al aumentar en forma exponencial la producción de envases de diversos tamaños y presentaciones. Así, surgieron Megapak, para la fabricación de envases y Tecnoimagen, dedicada a la elaboración de anuncios, pintura publicitaria, espectaculares y diversos aspectos vinculados a la publicidad y propaganda comercial de las bebidas.

La modernización del transporte de los refrescos embotellados implicó la conformación de una empresa especializada que sustituyera a los transportistas particulares que prestaban el servicio. La compañía Transportadora Peninsular, S. A., que a mediados de la década de 1980 se transformó en Transportes Especializados Peninsulares, S. A. El crecimiento exponencial de camiones repartidores trajo consigo la demanda de conservación, mantenimiento y reparación de los vehículos. Con este motivo se constituyó la Central Mecánica de Yucatán en 1990. Inicialmente su

sede estuvo en Mérida, pero de acuerdo a las necesidades del servicio, se abrieron sucursales en Cancún, Campeche, Ciudad del Carmen y Cárdenas, Tabasco.

A partir de la necesidad de proveerse de saborizantes para la elaboración de sus refrescos Cristal, surgió la idea de desarrollar un laboratorio propio para su fabricación, Jugos y Concentrados Peninsulares, S. A., que se transformó en 1999 en Químicos Peninsulares, S. A. (Quimpen). El grupo comenzó a producir sabores propios para sus productos, que a la fecha comercializa para la industria refresquera en general.

En el ramo de los camiones y maquinaria, a finales de la década de 1980 fue creada la empresa Cummins del Sureste, S. A., bajo la administración de Alberto Ponce García. En la primera mitad de la década de 1990, esta empresa amplió su operación hacia la distribución de refacciones automotrices, marinas, industriales y de generación de suministros a escala peninsular, y en 1995, los hermanos Ponce García adquirieron las sucursales de Cummins en Guadalajara y Hermosillo, bajo la nueva razón social de Megamak, S. A.

En el sector agropecuario, los hermanos Ponce García fomentaron empresas ganaderas y citrícolas, como el rancho ganadero La Ceiba, en José María Morelos, Quintana Roo, y la hacienda ganadera, henequenera y frutícola, Kankabchén y Anexas, en Baca, Yucatán. Pertenecen también a la Unión Ganadera Regional de Yucatán, A. C.

El proyecto de un parque de industrias no contaminantes para albergar en Mérida a las empresas maquiladoras de exportación contó con el apoyo de Fernando Ponce García, cuando éste inició su desarrollo a mediados de la década de 1980 como parte de los proyectos de diversificación económica de Yucatán. A lo largo de los años, los socios vendieron su parte, hasta que finalmente, a principios de la década de 2000, la mayoría accionaria pasó a ser propiedad de la familia Ponce García, inaugurando así su etapa de inversores inmobiliarios.

La organización de los hermanos Ponce García tomó la forma de un *holding* empresarial en la década de 1990, bajo la denominación de Bepensa, S. A. de C. V., en la cual Fernando Ponce García fue designado presidente de su consejo de administración. La participación familiar en las

instituciones financieras regionales continuó: Fernando fue consejero del Banco de Yucatán y del Banco Comercial Peninsular, previo a su estatización, en 1982. También fue consejero nacional de Bancomer y presidente de su Consejo Regional (durante la etapa estatal y después de su privatización). Así mismo, fue consejero regional del Banco de México. Por su parte, Alberto Ponce García fue consejero del Grupo Financiero Serfín, del Grupo Inverlat (Banco Comermex) y del Grupo Bursátil Mexicano (Banco del Atlántico). José Luis Ponce García fue, desde 1987, presidente del Consejo Consultivo Regional de Banamex, socio fundador y miembro del Consejo de Administración del Grupo Financiero Banamex-Accival, así como también del Grupo Bital. Participó en la fundación y en el consejo de administración del Sistema de Autofinanciamiento Automotriz, S. A. (Afasa) y en el Sistema Especializado en Ventas Automotrices (Sevasa).

Los hermanos Ponce García mantuvieron una activa participación en las organizaciones empresariales. Fernando, al igual que su padre, presidió Coparmex Mérida (1978-1979). Destaca particularmente la pertenencia de Fernando al exclusivo Consejo Mexicano de Hombres de Negocios,[18] y su permanencia durante ocho años al frente de la Asociación de Embotelladoras Mexicanas de Coca-Cola, A. C. José Luis fue presidente de la Canacintra, delegación Yucatán (1981-1982), así como de la Asociación de Concesionarios Volkswagen (1986-1988). Tanto Fernando como José Luis participaron en la formación de la Universidad Anáhuac Mayab, ubicada en Mérida, en 1984; Fernando, como secretario del Consejo Fundador y José Luis como el responsable de las relaciones comerciales del propio Consejo. Fernando formó parte del gobierno del Estado como secretario de Desarrollo Económico en el período 1991-1994.

Al igual que miles de empresas y grupos industriales de México, los negocios de la familia Ponce resultaron severamente golpeados por la grave crisis que azotó al país en 1994-1995. Al contexto general de la caída de la actividad económica y elevación de las tasas de interés, se sumó la cuantiosa inversión fracasada que el grupo Ponce había realizado en Cancún, en el ramo turístico, a principios de esa década. De la misma manera como

[18] Integrado por 40 de los empresarios más importantes del país (1998).

procedió con otros grupos y empresas, Banamex –principal banco acreedor del cual José Luis Ponce había sido presidente de su Consejo Regional–, intentó apoderarse del control de las empresas de la familia Ponce García. Sólo un oportuno financiamiento externo pudo salvar la integridad económica de la compañía.[19]

Al finalizar la década de 1990 se había perfilado la estructura del grupo empresarial familiar en tres grandes divisiones: embotelladora e industria, maquinaria y automotriz, encabezadas por Fernando, Alberto y José Luis, respectivamente. El Consejo de Administración de Bepensa, S. A. de C. V. estuvo encabezado por Fernando Ponce G. Cantón hasta 1995, cuando su hijo mayor lo sucedió. En él participaban los otros dos hermanos y sus siete hijos varones, además de otras personas empleadas de la propia organización o familiares políticos, para un total de 16 integrantes.[20]

En 1996 falleció Fernando Ponce G. Cantón. Los hijos heredaron sus bienes, divididos en tres partes iguales, de todas las empresas del grupo. En ese momento Fernando, el hijo mayor, contaba con 58 años de edad. A su vez, su hijo más grande tenía 32. Esta situación marcó para los hermanos, en particular para Fernando, la urgencia de plantearse una solución adecuada al relevo generacional, próximo a realizarse cuando los hijos de sus respectivas familias alcanzaran la mayoría de edad y se incorporaran a los negocios.

La experiencia vivida en la sucesión generacional de la Cervecería Yucateca en la década de 1970, que culminó finalmente en su venta, debe haber estado presente en la determinación de Fernando Ponce García para informarse profesionalmente sobre la problemática de las empresas familiares. Con tal propósito, se inscribió en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard para llevar un curso dirigido a este tipo de empresas. Una vez que lo hubo tomado, regresó a promoverlo entre sus hermanos, hijos y sobrinos. Todo el grupo familiar se inscribió en ese mismo curso,

[19] Fue una de las contadas empresas, si no la única, que obtuvo un eurobono en esos años.

[20] Porfirio Suárez Sosa, José María Casares, Remigio Díaz Rubio, Raúl Galán Quiñones, Rafael Vázquez León y Javier Acevedo Menéndez eran los integrantes ajenos a la familia Ponce García.

del cual debían salir sensibilizados sobre la problemática a enfrentar. Es cierto que Bepensa, S. A. tenía el tamaño y la capacidad de organización para ser una empresa pública, que cotizara en la Bolsa Mexicana de Valores, con la posibilidad de captar capital para sus planes de expansión. Sin embargo, para Fernando Ponce García, la empresa familiar tenía la ventaja de que "las decisiones se toman mucho más rápido porque se supone que hay confianza" (Díaz de Ponce, 2004b:112), aunque no dejaba de reconocer la desventaja, que se ubicaba en la dificultad de acceso al capital. Se trataba de realizar una transición armónica hacia un negocio que, aunque familiar, se manejara con criterios profesionales, por ejecutivos que no necesariamente formaran parte del círculo de parientes.

El problema inmediato a abordar por parte de los hermanos Ponce García para aplicar los criterios arriba señalados, se localizaba en el conjunto de medidas a adoptar para enfrentar el quebranto económico sufrido por una fallida inversión en Cancún.[21] La cuestión se volvió más compleja al sumarse la necesidad de una reestructuración profunda de las finanzas del grupo de empresas familiares, seriamente afectadas por la crisis económica de 1994-1995. Los tres hermanos lograron ponerse de acuerdo y alcanzar una solución, a finales de la década de 1990. Consistió en que Fernando cediera su tercera parte de los negocios de la distribución de camiones y maquinaria, así como de la concesionaria Volkswagen, a guisa de compensación a sus hermanos por la fallida inversión en Cancún, y procediera a concentrarse en la rama refresquera. Pocos años después, Alberto y José Luis propusieron a su hermano Fernando la recompra de su parte. Éste aceptó, por lo que el grupo empresarial se recompuso y se dio inicio a la sucesión generacional. Entrevistado en 2003, Fernando Ponce señalaba que su empeño a futuro sería que "la transición del negocio a la siguiente generación sea armónico", que la empresa "se institucionalice, que tenga

[21] Entre 1990 y 1994, el Grupo Bepensa, S. A. desarrolló en un estratégico espacio de la costera de Cancún, un parque temático, con espectáculos artísticos y musicales dirigidos a los turistas de ese destino. El elevado costo de operación coincidió con la crisis económica de 1994-1995, lo que motivó su cierre.

menos el sello particular de una persona y más el de una institución" (Díaz, 2004b:120).

Grupo Bepensa, S. A. de C. V., la quinta generación

La quinta generación de los descendientes de José María Ponce Solís se desempeña en un entorno de alta competencia comercial y de concentración económica en las ramas industriales de elaboración de refrescos. Fernando y Margarita Díaz Rubio tuvieron cuatro hijos, tres hombres y una mujer: Fernando, Margarita, Juan Manuel y Roberto, nacidos entre 1964 y 1972. Alberto y Consuelo Gutiérrez Espinosa tuvieron dos hijos: Alberto y Ricardo, nacidos en 1967 y 1970 respectivamente. José Luis y Esther Manzanilla fueron padres de José Luis, Pedro Ignacio y Esther, nacidos entre 1971 y 1977. En total, siete hombres y dos mujeres. La división de funciones entre los tres hermanos Ponce García, aplicada desde la década de 1960, se mantuvo con sus familias: los Ponce Díaz, en el ramo refresquero; los Ponce Gutiérrez, en los negocios de maquinaria y camiones; en tanto que los Ponce Manzanilla continuaron con la distribución de los vehículos marca Volkswagen, a la que se habían incorporado las marcas Audi, Porsche y Seat.

En 2005 se constituyó la nueva estructura corporativa de las empresas propiedad de la familia Ponce García. Bajo los criterios de fortalecimiento de la empresa familiar, la reorganización implicó para Fernando Ponce García su separación de la presidencia del Consejo de Administración del Grupo Bepensa, que había encabezado desde 1995, un año antes del fallecimiento de su padre. Junto con sus hermanos Alberto y José Luis, se separaron de la conducción de las empresas que habían estado bajo su dirección, entregándoselas a sus hijos.

El grupo se estructuró en dos divisiones: Bepensa Industria y Bepensa Motriz. De Industria depende: bebidas, con seis empresas embotelladoras de Coca-Cola y Cristal en la península de Yucatán, Tabasco y Chiapas, así como la primera operación de la compañía en el extranjero, en la República Dominicana. Bepensa Industria abarca las empresas: Kimpen, Megaempack, Metaplus, Inversiones Cold Star (en Colombia), Cinplasa, Agronegocios, Innopack y Plashterm. Siempre, en la división Industria, se localiza

Bepensa Servicios: Cemeyusa, Propiedades Quantum, Inc., Parque Industrial. Destaca particularmente la Financiera Bepensa, que inició operaciones en 1993 bajo la razón social de Transportes Especializados Peninsulares, S. A. de C. V., dedicada a proveer servicios de transportación de carga. En enero de 2004, con la finalidad de otorgar créditos para la adquisición de bienes y productos generados y comercializados por Bepensa Motriz, como automóviles, camiones de pasajeros, maquinaria pesada y equipamiento industrial, se transformó en Operadora Bepensa, S. A. En 2007 se constituyó en una entidad financiera de objeto múltiple, Financiera Bepensa, Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, entidad no regulada (Sofom E. N. R.), que a partir de 2009 ofrece créditos a micro y pequeños empresarios. A la fecha tiene presencia en más de la mitad de las entidades del país, aunque el 42 por ciento de su operación se concentra en Yucatán.

La división Bepensa Motriz consta a su vez de cuatro partes: automotriz, camiones, maquinaria y renta. La automotriz distribuye las marcas Porsche, Seat y Audi, además de la tradicional Volkswagen. El área de camiones comprende a la emblemática empresa del grupo, Agencias Mercantiles, fundada en 1946 para la comercialización de los camiones International. La división también comprende una empresa, Megaauto, dedicada al arrendamiento financiero de vehículos de diversas marcas, dirigido principalmente al sector empresarial.

La división Bepensa Industria quedó bajo la dirección de Juan Manuel Ponce Díaz, segundo hijo de Fernando Ponce García, en tanto que la división Bepensa Motriz está encabezada por Alberto Ponce Gutiérrez, hijo mayor de Alberto Ponce García.

El trabajo realizado por el pleno familiar de los Ponce García en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard cristalizó en el diseño de gobierno corporativo para el conjunto de negocios familiares. La empresa *holding*, Fomento Corporativo Peninsular, S. A. de C. V., refleja las nuevas reglas de funcionamiento empresarial del grupo: la presidencia del Consejo de Administración la ejerce una persona ajena a la esfera familiar, Andrés Fernández Morell, en tanto que los tres hermanos Ponce García son miembros junto con otros tres personajes también ajenos al círculo familiar. La estructura de gobierno incluye un Consejo Familiar, "regido por

comportamientos claramente definidos que deben seguir los descendientes de la familia Ponce García… Es a través de este Consejo que se asegura que la relación entre la familia accionaria y Bepensa sea ordenada, cuidando siempre que la empresa sea tratada siempre como empresa y la familia como familia" (Bepensa, 2008:36). El coordinador de este consejo es José Luis Ponce Manzanilla, hijo mayor de José Luis.

También en 2004 y como parte de la nueva estructura de gobierno corporativo, se estableció la Fundación Bepensa, A. C., la cual concentró las diversas acciones de apoyo social y cultural del grupo, hasta entonces dispersas. Se estableció una relación de prioridades para canalizar los recursos: educación, salud y medio ambiente. En ese contexto destaca la formación del Jardín Bepensa, parque ecológico construido en 4.5 hectáreas al poniente de la ciudad de Mérida.

El año 2013 representó nuevos retos para la familia Ponce. A mediados del año se realizó el anuncio de cambios en la estructura de la dirección, al separar de la división Industria la parte correspondiente a la operación financiera, para constituir una nueva dirección, la tercera, al mismo nivel de responsabilidad que las otras dos. Además, la persona que la encabeza es ajena a la familia Ponce, lo que representa una modificación de los patrones de decisión sobre las responsabilidades de la estructura operativa.[22] Adicionalmente, a partir de diciembre de 2013, el Corporativo está encabezado por un CEO ajeno a la familia, quien coordina la operación de las tres divisiones, función que hasta esa fecha había desempeñado Juan Manuel Ponce Díaz.[23]

[22] La financiera Bepensa, S. A. de C. V. se transformó en 2009 en una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, entidad no regulada (Sofom E. N. R.). Su director, ahora divisional, Luis Alberto Quijano Axle, fue electo presidente nacional de la Asociación de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Asofom) en septiembre de 2013.

[23] El ingeniero industrial José María Casares Cámara, CEO desde 2013, fungió como secretario del Consejo de Administración del corporativo Bepensa por más de 30 años. Las cuatro divisiones de negocios de la firma quedan bajo su coordinación: Industria (liderada por Juan Manuel Ponce Díaz, quien, aparentemente, se encuentra en año sabático desde inicios de 2014), Motriz (Alberto Ponce Gutiérrez), Industrial (Alonso Echazarreta Fernández) y Servicios Financieros (Luis Quijano Axle). Esta nueva organización ha implicado un realineamiento de algunas empresas y operaciones: *a)* la División Industria está formada por bebidas

Con la estructura anteriormente descrita, la familia Ponce ha consumado su quinto relevo generacional. Destaca cómo se organizaron los hermanos Ponce García para realizarlo, conservando básicamente la unidad empresarial y familiar. Solicitar asistencia especializada, acudir a los cursos y talleres para prepararse pero, sobre todo, aplicar las recomendaciones, hacen de este proceso algo singular. Es cierto que la conducción de las empresas está a cargo de jóvenes menores de 40 años, pero también lo es que los padres, formalmente al margen de la gestión diaria, siguen presentes y participan en las determinaciones de mayor relevancia para los intereses del grupo en general, como la decisión de adquirir la operación refresquera en la República Dominicana o la expansión del área financiera de servicios con la conformación de la Sofom. El éxito o el fracaso de la transición se conocerán hasta la desaparición física de la generación anterior. Por el momento, los Ponce García se precian de haber encontrado una solución para modernizar la gestión familiar que, sin perder su naturaleza, permitiera expandir sus actividades y negocios con una estructura y un gobierno corporativo adecuados a las nuevas circunstancias económicas y empresariales de una sociedad globalizada.

Consideraciones finales

Cinco generaciones de la familia Ponce de Yucatán han mostrado su capacidad para adaptarse y superar las condiciones y retos particulares de cada período entre 1861 y 2013. Las tres primeras crecieron y se desarrollaron en una economía dominada por la actividad y la cultura henequenera. Muchas de las familias y las empresas creadas al calor de la prosperidad desde fines del siglo XIX hasta las primeras décadas del siglo XX no lograron sobrevivir y trascender las sucesivas crisis a las que se vio sometida la producción y comercialización de la fibra de henequén y sus manufacturas.

---

y el negocio de empaques, Megaempack; *b)* la División Motriz abarca las representaciones comerciales en el giro de Maquinaria, Camiones, Automotriz, Renta y Partes; *c)* Bepensa Industrial agrupa a Kimpen, BLogistic y Metaplus; y finalmente, *d)* la División Servicios Financieros incluye a Financiera Bepensa y a todas las actividades del giro que están en proceso de desarrollo (*Diario de Yucatán*, 2013).

A diferencia de los ricos hacendados henequeneros de antaño, las dos primeras generaciones de la familia Ponce supieron aprovechar los momentos de bonanza para crear y capitalizar su empresa cervecera, sin dejar por ello de relacionarse –y beneficiarse– de la actividad henequenera. La determinación de Arturo Ponce Cámara de abandonar la dirección de la Cervecería Yucateca para desempeñarse como gerente ejecutor de la cooperativa Henequeneros de Yucatán, demuestra la importancia política y económica de la institución responsabilizada, de la organización de la producción y la comercialización del henequén, pero también subraya la capacidad de la empresa familiar para continuar su desarrollo e incluso proceder, después de ocho años, al relevo del gerente general de la Cervecería cuando el hijo mayor de Arturo Ponce Cámara, Arturo Ponce G. Cantón, estuvo listo para su desempeño, en 1931.

En las dos primeras generaciones es posible percibir la estrecha relación de la familia Ponce con el entorno político estatal. José María Ponce Solís recibió el apoyo del general Francisco Cantón, gobernador de Yucatán, para la realización de sus actividades comerciales de exportación de la fibra de henequén y para la puesta en marcha de la Cervecería Yucateca. Por las relaciones familiares, los Ponce Cámara se involucraron en la lucha antirreeleccionista y en los gobiernos maderistas de Yucatán. Por otro lado, como hacendados henequeneros participaron activamente en las organizaciones de productores opuestas a la política oficial de control de esa actividad. A partir de la tercera generación –los Ponce G. Cantón, principalmente– , se acentuó su perfil empresarial, puesto que su participación pública se concentró en los órganos representativos de industriales y comerciantes de Yucatán.

La lejanía de los cargos públicos de manera alguna significó carencia de fuerza o influencia política de la familia Ponce sobre los asuntos de interés colectivo de Yucatán. Arturo Ponce G. Cantón ejerció un liderazgo sobre los asuntos empresariales fuera de la órbita del henequén. Con la venta de las cordelerías al gobierno federal, el liderazgo de la familia Ponce G. Cantón se acentuó. En ese contexto se dio la formación del Centro Patronal de Mérida en 1961, cuyo primer presidente fue Fernando Ponce G. Cantón. No obstante las turbulencias políticas acontecidas en Yucatán en buena parte del siglo XX y la cercanía de empresarios yucatecos con el

Partido Acción Nacional, la familia Ponce no registró participación política abierta después de la década de 1910. En la cuarta generación sólo se consigna la integración de Fernando Ponce García como funcionario público en el período 1991-1994.

La presencia de la familia Ponce en la sociedad yucateca se ha dado a través de su participación en obras de interés colectivo que, si bien fueron edificadas para contribuir a la difusión y consumo de su producto cervecero, fueron el punto de referencia obligado para los aficionados al beisbol, pues el parque Carta Clara fue la única instalación de Mérida donde se realizaban juegos de la Liga Mexicana hasta 1981, cuando fue inaugurado el estadio Kukulcán. También el Jardín Carta Clara fue espacio de recreación popular, donde actuaron las principales orquestas y cantantes de México que venían a Yucatán.

Un rasgo característico de la familia Ponce, compartido con otras familias empresariales, fue la escasa –o nula– participación de las mujeres. Si bien en las herencias fueron consideradas, en la administración o gestión de negocios permanecieron al margen. Sólo un hermano Ponce Cámara –Fernando– tuvo descendencia femenina exclusivamente, lo cual le impidió a sus hijas ejercer el cargo hereditario en la administración de la Cervecería. En las cinco generaciones, la mayoría de los descendientes han sido de sexo masculino, lo que ha facilitado las negociaciones internas y los relevos generacionales. Los matrimonios de los varones Ponce no han representado alianzas económicas o ventajas políticas para la familia después de la primera generación. Los esposos de las hijas han tenido participaciones de carácter secundario en los negocios familiares, a excepción de Serapio Rendón, esposo de Pilar, que fue secretario del Consejo de Administración de la Cervecería Yucateca en sus inicios.

Otro aspecto a destacar es el relativo a la educación y formación de los hijos. En la segunda generación sólo se registró la salida de Manuel Ponce Cámara a estudiar Ingeniería al extranjero. A partir de la tercera generación, los hijos recibieron su educación básica en la Escuela Modelo de Mérida, institución de carácter laico, y una vez concluida ésta, estudiaron en universidades norteamericanas, con la notable excepción de Fernando Ponce G. Cantón. Esta tradición familiar se ha prolongado hasta la quinta

generación. En cuanto a la formación y capacitación para conducir los negocios familiares, destaca que los jóvenes se incorporan a las empresas en los rangos más bajos, con objeto de conocer *in situ* la operación. Por ejemplo, entre el regreso de Arturo Ponce G. Cantón con su título de ingeniero y su designación como gerente de la Cervecería Yucateca mediaron nueve años. De igual manera, Fernando Ponce García retornó graduado como ingeniero industrial en mayo de 1961 y nueve años después fue nombrado gerente de la Embotelladora Peninsular. Esta tradición se ha prolongado hasta la actualidad.

En la tercera generación, con la venta de la Cervecería Yucateca al Grupo Modelo, los caminos empresariales de la familia Ponce se dividieron. Sólo la rama Ponce García continúa hasta la fecha como grupo industrial, en tanto que las otras ramas de la familia se dedicaron a distintas actividades productivas o de carácter altruista. Quienes permanecieron, supieron detectar la importancia económica del surgimiento de Cancún y la Riviera Maya como destinos turísticos de talla internacional y actuaron en consecuencia para aprovechar su dinámica.

Los descendientes de Álvaro Ponce Cámara comparten una circunstancia excepcional, más allá de sus capacidades empresariales. Tiene que ver con el arte y la literatura. La hija de su primer matrimonio con Isabel Vidiella Fuente, Isabel, contrajo nupcias con Manuel Barbachano Bolio. Fueron los padres del destacado cineasta Manuel Barbachano Ponce. La hija de su matrimonio con María G. Cantón, María del Socorro –Monina– se casó con Juan García Rodés. Fueron los padres de Juan García Ponce, destacado escritor, y de Fernando García Ponce, arquitecto y pintor representativo de la denominada generación de la ruptura mexicana. Su hijo menor, Carlos, fue el presidente del Consejo del Museo de Arte Contemporáneo Ateneo de Yucatán (MACAY) hasta 2009, cuando lo sucedió su primo Fernando Ponce García, como presidente del Patronato de MACAY.

Para la rama Ponce G. Cantón García, el actual es apenas el tercer relevo generacional. La nueva dinámica desatada a partir de su organización como grupo empresarial familiar se ha traducido en la expansión de sus actividades a casi toda la república y al extranjero.

Referencias

Asociación de Hacendados Henequeneros, 1918, *Reglamento de la Asociación de Hacendados Henequeneros. Aprobado en la última Asamblea Preparatoria de productores de henequén celebrada el quince de abril del año de mil novecientos dieciocho,* Mérida, Impresos y litografía Gamboa Guzmán, pp. 58-503.

Bepensa, 2008, *De los cimientos al futuro: 60 años comprometidos,* Mérida, sin pie de imprenta.

Cline, Howard F., 1950, "La Aurora Yucateca y el espíritu de empresa en Yucatán, 1821-1847", *El Sisal de Yucatán*, Mérida, Órgano de Henequeneros de Yucatán, núm. 123, abril, pp. 19-22.

Cook, Sherburne y Woodrow Borah, 1978, *Ensayos sobre historia de la población: México y el Caribe,* México, Siglo xxi, tomo i, p. 123-456.

Diario de Yucatán, 2013, "Bepensa se reinventa", en sección "Economía", Mérida, 28 de noviembre, p. 21.

Díaz de Ponce, Margarita, 2004a, *Los Ponce: Familia Ponce García,* Mérida, Patronato Pro-Historia Peninsular, A. C.

Díaz de Ponce, Margarita, 2004b, *Una historia refrescante,* Mérida, Centro Cultural Prohispen/Editorial Área Maya/Compañía Editorial de la Península.

Navarrete Muñoz, Gonzalo, 2007, *Cien años de la Cámara de Comercio de Mérida*, Mérida, sin pie de imprenta.

Ramírez, Luis, 1994, *Secretos de familia: Libaneses y élites empresariales en Yucatán*, México, Conaculta.

Regil, José y Alonso Peón, 2013, "Estadística de Yucatán", en *Catálogo de documentos históricos de la estadística en México (Siglos xvi-xix)*, Aguascalientes, inegi, pp. 164-166.

Suárez Molina, Víctor M., 1977, *La evolución económica de Yucatán a través del siglo xix,* México, Ediciones de la Universidad de Yucatán, tomo 2.

El cedro y la ceiba. La extraordinaria y venturosa historia de una familia de empresarios libaneses en tierras mayas

Luis Alfonso Ramírez Carrillo

Entrar en materia: empresarialidad, movilidad social y migración

Este trabajo tiene como objetivo estudiar la movilidad social de inmigrantes en México, a través del desempeño de actividades empresariales y la formación de grandes empresas. Se ocupa de la historia de una familia extensa de empresarios exitosos de origen libanés, que se avecindaron en la península de Yucatán desde principios del siglo XX, parte de una oleada de libaneses y sirios que empezaron a inmigrar a México a partir de 1878, provenientes del Máshreq.[1] Contribuye también a los estudios realizados en torno a los inmigrantes libaneses, sirios y palestinos que han destacado como empresarios en diversos países latinoamericanos.[2]

Estudios amplios y de carácter comparativo entre distintos países de América Latina, incluyendo a México, plantean distintas interpretaciones de su éxito económico, pues la mayor parte de los trabajos, tanto

[1] Máshreq o Máshrek es la castellanización de la acepción árabe Al-Masriq, lugar por donde sale el sol, el Levante, la parte más oriental del mundo árabe, en oposición al Magreb, los territorios del poniente. Denominación genérica para algunos países entre los que se encuentran Líbano, Siria, la autoridad del Estado Palestino y Egipto, entre otros.

[2] La literatura sobre inmigrantes de Medio Oriente en Latinoamérica es amplia, en respuesta a su número y su pronta visibilidad económica y política, de la que también dio cuenta la prensa desde fines del siglo XIX. Hace ya veinte años, Klich (1995) publicó una primera bibliografía amplia, que incluía más de 500 fuentes periodísticas, diplomáticas, literarias y archivísticas publicadas sobre la presencia de los migrantes de Medio Oriente en América Latina, quienes se han incrementado con rapidez al paso de los años.

los pioneros como los más recientes, se han centrado no sólo sobre el proceso inmigratorio, sino en su temprana especialización y éxito empresarial. Hay que destacar entre ellos la publicación de Crowley (1974), que muestra la manera en que los inmigrantes se dedicaron al comercio ambulante en Centroamérica, particularmente en Honduras. Con mucha mayor profundidad, la empresarialidad levantina fue retomada años después por González (1992), quien aborda a detalle el ascenso empresarial de los cristianos palestinos que llegaron a Honduras, en especial entre 1880 y 1930.

Cabe destacar que González (1992), al estudiar a detalle a los palestinos provenientes del poblado de Bethlehem, presenta una serie de datos que resumen muchas situaciones similares también para libaneses y sirios; por ejemplo, no todos los inmigrantes eran campesinos iletrados, sino que una gran parte sabían practicar numerosos oficios y los combinaban con el comercio y venta directa de sus productos y servicios. Más importante resulta que algunos tenían pequeños capitales y estaban acostumbrados a una forma de intercambio comercial propia del capitalismo paria,[3] sistema cuyas características fueron discutidas tempranamente por Hamilton (1978).

El capitalismo aria es una de las formas en que se puede explicar la organización económica subordinada políticamente, que en este caso floreció bajo los mecanismos de gobierno y control administrativo practicado en los territorios que dominó el Imperio otomano hasta principios del siglo XX, también conocido como *dhimmi* o *millet*,[4] en el que entre otros derechos y deberes políticos y económicos se aseguraban los derechos y el monopolio

[3] *Capitalismo paria* es un término trabajado por Hamilton (1978) para denominar una organización de producción o intercambio económico formado por la tríada de un agente político que establece reglas, en este caso la administración otomana hasta 1917; una élite capitalista externa, que fueron los empresarios cristianos europeos y un grupo paria local, que fue el intermediario en las relaciones de intercambio; en el caso del Medio Oriente eran los libaneses maronitas y los palestinos cristianos. González (1992:87-89) también profundiza en el tema.

[4] Bosworth (1982) y Hacker (1982) hablan respecto a estos sistemas y en especial del dhimmi o *dhimma*, categoría referida a los derechos y deberes de las minorías étnicas y religiosas cristianas como libaneses y palestinos en el imperio otomano.

a realizar cierto tipo de actividades y comercio dentro de los territorios del Imperio a distintas minorías étnicas o religiosas. Dar privilegios y especializar a distintos grupos étnicos y religiosos dominados, en especial cristianos, también permitía un mejor manejo del conflicto, pues como González (1992:90) señala, siguiendo a Granovetter (1990), las tensiones y problemas que provocan el comercio y los negocios se trasladan del nivel interpersonal al nivel interétnico, y permiten un manejo colectivo del conflicto que arropa a los individuos. Es decir, la intermediación de las instituciones sociales es fundamental para mantener el intercambio económico, de tal manera que el empresario nunca se presenta solo ante el mercado.

Hay que subrayar que las ventajas obtenidas al incrustar las instituciones e interacciones económicas del mundo de los negocios dentro de relaciones sociales mantenidas por la cultura han sido señaladas reiteradamente por Granovetter (1992, 2011), no sólo como amortiguador del conflicto, a la manera que menciona González, sino, y es el caso de los empresarios libaneses en Yucatán, como estrategia de movilidad social al crear un endogrupo de referencia construido con base en indicadores étnicos y una endogamia selectiva. Endogrupo sobre el cual se tejieron redes de solidaridad, que fueron al mismo tiempo redes de negocios de parentesco y matrimonio, incrustadas unas en otras, básicas para la movilidad social de la primera generación de migrantes, y que aunque se transformaron y volvieron más ligeras con el paso de los años, no han desaparecido en su totalidad aún en el siglo XXI.

El concepto de *endogrupo* está ligado de manera íntima a las teorías de la identidad social (Tajfel, 1978; Brewer, 1979; Quiles, Leyens y Rodríguez, 2001:557-562; Quiles *et al.*, 2003:407-413), según las cuales las personas necesitan establecer una comunicación social positiva a través de la identificación, comparación y clasificación, esto se hace más rápido y fácil con los afines que con los no afines. El endogrupo sirve para preservar el sentido positivo de la identidad social. En principio no tiene que depender de un espacio físico, ni de un origen común necesariamente, pero sí de relaciones sociales compartidas y más o menos fijas.

Resulta evidente que el endogrupo libanés en América Latina, al menos el que funcionó en las primeras generaciones de inmigrantes, entre

1880 y 1917, si bien fue una creación nueva producto de las condiciones de la emigración en cada país; no dejó de tener viejas y casi invisibles raíces culturales en la antigua institución del *dhimmi* o *dhimma,* con la que los libaneses sobrevivieron durante siglos bajo los turcos y que permanecía hasta 1917, cuando se derrumbó el Imperio otomano. Se trata de sus raíces y por ello es necesario tomar en cuenta esta institución, pero tampoco es prudente exagerar su importancia, ya que la institución no se replicó, sino que actuó como una tradición cultural que facilitó el comercio interétnico en condiciones subordinadas para los inmigrantes que llegaron a México y Yucatán, que además, en su caso sí compartían origen, espacialidad y religión común, lo que aceleró la formación del endogrupo y fortaleció la solidaridad entre sus miembros.

En el contexto de Medio Oriente, el comercio exclusivo de numerosos productos era propio de los cristianos palestinos y de los maronitas libaneses, al igual que de judíos. El intercambio dentro del capitalismo paria acostumbró a las poblaciones palestinas cristianas y libanesas maronitas a desarrollar, por una parte, un vínculo con los mercados externos a sus territorios, y al interior de ellos, a impulsar un comercio minorista y ambulante bajo situaciones de opresión y subordinación política con otros grupos étnicos y religiosos, incluyendo el manejo del crédito a la palabra a personas de distinto credo e identidad. Esto les facilitó construir un nuevo modelo de subsistencia económica en México, conviviendo con otros grupos sociales de diferente cultura y lengua, tanto indígenas locales –mayas en el caso de la península de Yucatán– como criollos, y manteniendo la cultura propia durante varias generaciones; mostraron una alta resiliencia a la discriminación y subordinación social y política de las que fueron objeto las primeras décadas en el país.

La empresarialidad libanesa también ha sido explicada desde una perspectiva neoinstitucionalista en trabajos como los de Glade (1983, 1986). Glade plantea que las instituciones culturales y sociales construidas por los levantinos en América Latina son las que dieron forma a sus empresas y les permitieron enfrentar condiciones de mercado adversas, transformando sus debilidades sociales como inmigrantes en fortalezas; y que son esas instituciones, como la familia, las agrupaciones por lugar

de proveniencia o el crédito entre individuos del mismo origen étnico, las cuales permiten explicar su éxito empresarial. Por otra parte, no hay que olvidar el subdesarrollo del sector terciario en América Latina, en un momento de expansión e inserción de parte de su economía en los mercados globales, como se vio en las últimas décadas del siglo XIX y las tres primeras del XX. Esta situación, común a muchos países de la región latinoamericana, no sólo se debía a problemas de comunicación, pues la red ferroviaria y marítima se multiplicó intensamente en esos años, sino que era en especial sensible la ausencia de nuevas formas de mercadeo y en especial de crédito y financiamiento al consumo, amarrado a esquemas tradicionales como las tiendas de raya en México y Yucatán.

La capacidad de innovación de los inmigrantes del Medio Oriente en el aspecto comercial es precisamente uno de los factores que destacan en otro conjunto de trabajos agrupados en Klich y Lesser (1996, 1998), los cuales ayudan a explicar su éxito empresarial, un factor constante que asoma repetidamente en el amplio recorrido de este libro sobre la trayectoria de libaneses, sirios y palestinos en los países latinoamericanos. Las últimas perspectivas de largo aliento que muestran una visión de conjunto de la influencia árabe, al cumplirse 500 años del descubrimiento de América, fueron las publicaciones de García Arenal (1997) y de Kabchi (1997), conjunto de trabajos que tenían como novedad destacar no sólo su común proceso de movilidad social y empresarial, sino también su nuevo papel de élite cultural y política.

Se han realizado estudios sobre la inmigración árabe en diversos países de América Latina, además de México. Aunque a continuación sólo se mencionan los que se consultaron para el presente trabajo, por su antigüedad sobresalen los de Santo Domingo (Moscoso, 1936, 1956), Chile (Hassan, 1941, 1977; Chuaqui, 1942, 1952; Agar, 1983), y los de Brasil (Duoun, 1943, 1944); por su número los de Argentina (*Assalam,* 1928; Tasso, 1989; Cazorla, 1995; Valverde, 1997; Alfaro, 1997; Devoto, 2003).

Hay trabajos para Uruguay (Seluja, 1989), Honduras (Euraque, 1998) y los ya mencionados de Crowley y González, de Costa Rica (Burdiel de las Heras, 1988), Cuba (Mesa del Monte, 2009), Haití (Plummer, 1998), Colombia (Fawcett de Posada y Posada, 1992, 1998), Perú (Bartet 2005, 2011;

Bartet y Fahhat, 2010), Ecuador (Roberts, 2000), Paraguay (Hamed, 2002) y Bolivia (Osterweil, 1998; Issawi, 1998). México no se queda atrás y algunos de los primeros son precisamente sobre Yucatán (Cáceres y Fortuny, 1977; Montejo Baqueiro, 1981, 1986; Baklanoff, 1999, 2001, 2010), destacando entre otros también los de Alonso (1983), Páez Oropeza (1984) y Martínez Montiel (1992). Entre los que se han mantenido en su estudio, es fundamental mencionar a Martínez Assad (1994, 2003, 2009), Martínez Assad y Díaz de Kuri (2000), Díaz de Kuri y Macluff (1995), Marín Guzmán (1996 y 1997), Marín Guzmán y Zéraoui (2003), Zéraoui (1997, 2004, 2006), Pastor de María y Campos (2009a, 2009b) y Ramírez Carrillo (1992, 1994a, 1994b, 2000, 2008b, 2012, 2014).

En términos sociológicos, uno de los aspectos más interesantes de estos inmigrantes, como actores colectivos, es su proceso de movilidad social, que si bien instaló a la mayoría en la clase media regional, en algunos casos más conspicuos, como los estudiados aquí, los llevó a ocupar importantes posiciones en las élites de la península de Yucatán. El estudio de las élites ofrece de manera paradigmática procesos más claros, visibles y destilados de las circunstancias y las acciones, mediante las que los actores se promueven y ascienden socialmente. Si bien no sustituye el análisis del conjunto social, ni de la dinámica de todo el grupo de inmigrantes y sus descendientes a lo largo de varias generaciones, los estudios de caso arrojan una buena comprensión sobre la interacción entre el sujeto y la estructura social, pues los accidentes biográficos individuales se dan, en su mayor parte, enmarcados en la dinámica más amplia de la familia de origen, en los lazos de parentesco y en el endogrupo inmediato de referencia, provocando que los actos individuales rara vez se alejen de los colectivos.

El proceso de movilidad social de los inmigrantes debe ser comprendido, primero, como una serie de prácticas que permitieron la aceptación de la sociedad circundante y luego su lenta mejoría económica y social, que ubicó a la mayor parte de ellos en diversas posiciones sociales y económicas, superiores a las de su arribo dentro de la estructura de clases regional. Aunque sólo un pequeño grupo destacara hasta llegar a ocupar un lugar de privilegio en las élites económicas y políticas de la península.

Es importante subrayar tres tendencias: primera, que la movilidad social de los inmigrantes libaneses y de sus descendientes es un proceso generacional, visible en la mejoría permanente de las condiciones de vida de padres a hijos y nietos. La segunda tendencia a observar es que no se trata de un proceso individual sino colectivo, en donde la mayor parte del grupo ha ascendido socialmente mediante la permanente construcción de una cultura empresarial, sustentada en los lazos de parentesco de la familia extensa y en los de solidaridad de la comunidad de inmigrantes libaneses, que se organizaron como un endogrupo orientado hacia la acumulación continua o al menos hacia la búsqueda de independencia económica. La tercera es que no es sólo un ejemplo de formación de élites, sino también un proceso histórico estructural relacionado con la formación de una clase media en la península de Yucatán, desde que arribaron los primeros viajeros en el siglo XIX hasta llegar a la segunda década del XXI.

La oportunidad de desarrollar pequeñas, medianas y grandes empresas, el incremento de la escolaridad en los hijos y la mayor oportunidad de desempeñarse como profesionistas liberales y acceder a empleos formales han sido aspectos claves, tan importantes para ellos como para la clase media peninsular que no tiene ese origen. Logro importante para todos, ya que en la actualidad la clase media constituye, en conjunto, apenas la cuarta parte de la población de la península,[5] y aunque sólo una minoría de sus miembros son empresarios, destacan entre ellos los de origen libanés. Para comprender mejor su movilidad social y su integración a la sociedad peninsular, es importante conocer mejor las características culturales y familiares de los inmigrantes. No existen muchos testimonios directos de la primera generación, los inmigrantes nacidos en Líbano, por lo que la mayor parte de su interpretación se da mediante la historia oral, la memoria individual y colectiva de la colonia y una serie de fuentes básicas que se proveen en las referencias del presente trabajo.

[5] El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) consideraba que en 2014 apenas 19 por ciento de los yucatecos era la población que se elevaba por encima de los índices de pobreza y vulnerabilidad (2015), y la pobreza en años anteriores había sido mayor. Si bien la población que se califica como no pobre y no vulnerable, no se puede tomar en sí como una clase media, la cifra nos da una idea clara de la pobreza crónica del estado.

Hay que apuntar que dados los límites de este capítulo y el énfasis en el estudio de caso de una familia, no se entra a la discusión sobre el concepto de *clase social* en general, ni de clase media o élite en particular. Se utiliza el concepto de *clase* en principio de manera descriptiva para referir a grupos sociales con un acceso y disponibilidad diferentes de dinero, poder y consumos. Se trata de culturas diversas que configuran límites y fronteras entre grupos sociales, estratigráficamente situados de menor a mayor. En este sentido posicional dentro de una única estructura social con límites temporales claros –1880 a 2015–, también utilizo el plural para el conjunto de ellas al referirme a *las clases sociales*.

No se ha dejado de lado la añeja polémica sobre el concepto de *clase* y sus implicaciones teóricas, que puede rastrearse desde el énfasis historico-político de Marx, hasta la idea restringida de agrupación eminentemente económica de Weber, o bien la idea más desarrollada por la escuela weberiana de la clase como la intersección del poder social y el Estado. A estas tradiciones marxistas y weberianas, en pugna hasta la década de 1980, habría que añadir el persistente paradigma funcionalista que se encuentra en las teorías de la estratificación social, y que también sustenta muchas de las explicaciones sobre la movilidad social y la estratificación hasta hoy en día.

La discusión es amplia y copiosa, por ejemplo puede consultarse a Therborn (1979) y a Giddens (1983), para la primera parte de ella y en especial para el proceso de formación de élites. En los escenarios globales y posmodernos, el término es discutido por Crompton (1997), y sobre la relación entre *clase social* y los procesos migratorios contemporáneos, y más específicamente sobre la empresarialidad y la movilidad social derivada de la migración, se puede encontrar un análisis preciso en Portes y Hoffman (2003) y en Portes, Haller y Guarnizo (2002). Se sigue también la idea de Franco y Hopenhayn (2010:36-37) de que la creación de una clase media latinoamericana se vincula más al acceso a la educación y a la ampliación de su capacidad de consumo que al empleo formal.

En México, la movilidad social a través de negocios privados fue un proceso común a muchos migrantes libaneses y entre sus descendientes se cuentan algunos de los empresarios más ricos y poderosos del país, como Carlos Slim, Alfredo Harp Helú, las familias Kuri, Abed, Elías, Simón,

y Abraham entre muchas otras (Abud y Nasr, 1948). Del comercio, que fue su actividad inicial, muchos diversificaron sus actividades y ya en la primera mitad del siglo XX se encuentran dedicados a la industria y venta de textiles, como los Yazbek, Zaga y Fajer; o bien como los Domit a la industria zapatera, los Murad a la de cigarrillos, o como don Negib Buere a los cines, don Abdelnour Aboumrad a la banca (Díaz de Kuri y Macluff, 1995:177-186), o don Neguib Simón Jalife a la política y de allí a la industria de la construcción (Ramírez, 1994a y 2012:193-195). La segunda mitad del siglo XX fue testigo de la expansión de la segunda generación de estas familias empresariales hacia otros espacios de actividad económica, hasta consolidarse, a principios del siglo XXI, no sólo como parte fundamental de las élites económicas, sino también políticas del país.

El camino de la movilidad social siguió un patrón común: desde 1878 y hasta antes de la Revolución de 1910, la mayoría se iniciaron como buhoneros, dedicándose al comercio ambulante de bisutería y textiles a crédito y en abonos. Desde la Revolución, hasta antes de la Segunda Guerra Mundial fue común el paso al almacén fijo, y la década que siguió a la Gran Depresión de 1929 los favoreció, pues muchos ya eran comerciantes con pequeños ahorros y capitales que multiplicaron través de actividades financieras informales, como el otorgamiento de préstamos prendarios sobre cosechas y propiedades o el ejercicio de actividades relacionadas con el agio, así como la compra de haciendas, tierras y casas a bajo precio. El nuevo capital les permitió invertir y crecer en el comercio combinado con la actividad más rentable de cada región.[6]

[6] Si bien muchos de los inmigrantes de origen árabe se dedicaron al comercio ambulante y al menudeo como buhoneros los primeros años de su arribo a América, pronto pasaron al comercio establecido y combinaron esta actividad con la adquisición de propiedades y con inversiones más rentables, que variaron según las vocaciones productivas de las distintas regiones de México. Aunque en el caso de los libaneses, sirios y palestinos, la institución del *dhimmi* ya mencionado ayuda a comprender la facilidad para dedicarse a esta actividad por parte de la primera generación de inmigrantes, no hay que olvidar que el comercio a pequeña escala no corresponde a una vocación profesional étnica, sino que es una de las actividades más socorridas por lo inmigrantes pobres de cualquier nacionalidad, como ya el viejo Simmel (2003) demostró desde 1900.

Esto fue acompañado de alianzas matrimoniales endogámicas dentro de la propia colonia libanesa o con personas que aún vivían en Líbano, y de una temprana incursión en la política local, al asumir el color del partido con mayores posibilidades de triunfo, que fue el PRI hasta 2000, porque desde entonces algunos han cambiado de afinidad política hacia el PAN o el PRD. Esto llevó finalmente al arribo de un pequeño número de familias a las élites locales de sus regiones. ¿Qué explica esta cultura empresarial, el éxito en la búsqueda del dinero y el poder, el ascenso a posiciones de élite y la sostenida motivación al logro? El presente estudio de caso busca ayudar a responder estas preguntas.

Los libaneses en la península de Yucatán

Aunque Tampico y Veracruz recibieron a la mayor parte de los inmigrantes de origen árabe que llegaron a México y luego se dispersaron por todo el país, el puerto de Progreso fue su principal puerta de entrada al sureste mexicano. La mayoría se estableció en las tres entidades que abarca la península de Yucatán, entre el mar Caribe y el Golfo de México: Yucatán, Campeche y Quintana Roo. Mediante el fomento de la agroindustria henequenera, el estado de Yucatán experimentó un largo período de auge económico durante el liberalismo porfiriano entre 1880 y 1910, mismo que logró prolongarse todavía hasta 1929, después del triunfo de la Revolución, prosperidad que irradió a los estados vecinos.[7]

En 1879 se ubica la llegada a Yucatán del primer inmigrante libanés, de nombre Santiago Sauma, proveniente de Hasroun al norte del Líbano.[8] A él le siguieron pronto familiares del propio pueblo y luego de poblaciones cercanas. Primero llegaron hombres que trajeron a mujeres de sus

[7] Entre 1880 y 1916, Yucatán ingresó poco más de 900 millones de pesos en oro por concepto de exportación de fibra de henequén. La mayor parte de ese dinero incrementó las fortunas y las inversiones locales, e inyectó gran dinamismo a la economía de toda la península y en especial de la ciudad de Mérida, atrayendo a numerosos inmigrantes (Ramírez, 1994a: 28-30, 1994b y 2008a).

[8] Julio Sauma, bisnieto, información personal, 12 de diciembre de 2010. Castro Farías (1965:96) ubica su llegada en 1882. Datos proporcionados a Cuevas y Mañaná (1990) por Nehmen Francis, anciano inmigrante libanés, corroboran la primera fecha.

comunidades de origen, ya sea porque estuvieran casados con ellas o porque a través de las mujeres de sus propias familias, que se habían quedado en Líbano, arreglaran matrimonios con parientes, vecinas o conocidas. Se trataba del sistema matrimonial, entonces común todavía en Asia, África y partes de Europa, al menos hasta el siglo XVIII, llamado matrimonio por contrato, al que coloquialmente se le llamó compra de esposas; frase que no deja de tener una carga peyorativa y alimentaba la discriminación de la sociedad local hacia los inmigrantes. Los libaneses siguieron llegando de manera ininterrumpida y 30 años después, con la mezcla de recién llegados y una segunda generación nacida localmente, Yucatán era, después de la capital del país, la entidad con mayor población libanesa de México en la primera década del siglo XX (Castro, 1965; Cuevas y Mañaná, 1990; Ramírez, 1992 y 2008b; Cuevas, 2009).

El censo de población de 1910, que captó a muy pocos de los inmigrantes que vivían fuera de las tres ciudades capitales de la península, clasificaba tan sólo en Yucatán a 568 personas como turcos. Lo interesante del censo era la naturaleza de género de la inmigración, pues 365 eran hombres y 203 mujeres. Pese a ser minoría, la presencia de mujeres hablaba ya de una estructura familiar en construcción y esta temprana presencia femenina, ya fuera que llegaran casadas, que hubieran sido *compradas*, casándose por contrato para ir a Yucatán o bien que fueran jóvenes solteras nacidas allí, fue un fenómeno que diferenció a los libaneses de los patrones migratorios de otros grupos étnicos, como coreanos, chinos y españoles que llegaron a Yucatán durante esos años, integrados más por hombres que se casaron con mujeres locales (Cáceres y Fortuny, 1977; Montejo, 1981).

Durante un siglo, a partir de 1878, llegaron a la península de Yucatán los inmigrantes de origen árabe, aunque el flujo más importante se detuvo en 1929. La península no sólo fue puerta de entrada de miles de ellos, sino también lugar de vivienda temporal de muchas familias que luego siguieron sus andanzas hacia otras partes de México o a Estados Unidos. La colonia árabe experimentó una gran movilidad espacial, lo que hace difícil mantener cifras exactas para un solo estado o ciudad a lo largo de un siglo en el que muchos accidentes biográficos, económicos y sociales influyeron para que las familias se mudaran. Pero si no se tiene un censo, sí se cuenta con

una aproximación bastante precisa al revisar cuatro fuentes distintas que se ocupan de los inmigrantes árabes en Yucatán, Campeche y Quintana Roo. Se trata de un *Directorio libanés* (Abud y Nasr, 1948); de las Cédulas Migratorias expedidas por el gobierno mexicano denominadas F: 14 entre 1926 y 1950 y guardadas en el Archivo Histórico de la Secretaría de Relaciones Exteriores; de un *Directorio por familias de los descendientes Libaneses de México y Centroamérica* (Najm, 1981) y de una Galería iconográfica (Cuevas, 2009) complementadas por entrevistas directas. En éstas, además, se puede inferir si se trataba de empleados o de empresarios independientes.

En base a estas fuentes y si se consideran los tres estados de la península de Yucatán como el territorio integrado que recibió a los inmigrantes libaneses, se puede resumir este movimiento de población señalando que entre 1878 y 1972 llegaron y se establecieron en la península un total de 613 hogares, en 396 de ellos (65 %) los padres llegaron en pareja o se encontraban ya establecidos como hogares biparentales cuando fueron censados por primera vez, es decir, familias que contaban con ambos padres y los hijos. En 298 de estos hogares biparentales (75 %) ambos padres eran libaneses o sirios y sólo en 98 hogares (25 %) se encontraron hombres libaneses casados con mujeres mexicanas.

Otros 217 hogares eran monoparentales o unipersonales (se trataba de un sólo padre o madre en casa junto con sus hijos, o bien de personas viviendo solas). De estos 217, 144 eran solteros, 21 solteras, 11 viudos y un alto número de viudas: 44; todos con ambos apellidos libaneses. Lo más importante en el proceso de formación de un endogrupo en la península es que en el total de los 613 hogares, 49 por ciento de las familias biparentales se ubican en las fuentes con ambos apellidos árabes y un patrón de matrimonio endogámico, con parejas provenientes de las mismas comunidades de origen o parientes de las mismas familias. Unidos al 35 por ciento de jefes de hogares monoparentales y personas solteras que también tenían ambos apellidos, resultan en 84 por ciento de personas con total ascendencia libanesa y sólo 16 por ciento de hogares que habían iniciado algún mestizaje.

En las fuentes consultadas, no fue posible encontrar el estado civil posterior de 35 por ciento de la primera generación de inmigrantes que vivían solos o en hogares monoparentales al momento del censo. La soltería

pudo favorecer el mestizaje al haber más hombres que mujeres, provocando que los solteros buscaran mujeres locales; las solteras y viudas rara vez se casaron con hombres mexicanos. Pero no hay que dar esto por sentado, porque a su vez la endogamia también pudo verse favorecida por lo dilatado del proceso migratorio, ya que estos hombres se establecieron en distintos momentos durante un siglo y tuvieron tiempo para buscar esposas en sus comunidades de origen en el Líbano, o bien construir mediante matrimonio lazos familiares con las hijas de los paisanos que ya vivían en la localidad, o con las propias solteras y viudas, lo que era una mejor estrategia de integración, pues se conseguía movilidad social y alianzas empresariales con el propio endogrupo, más que con la sociedad externa.

En total, a Yucatán llegaron y se establecieron 511 hogares integrados por 2 438 personas, a Campeche 87 hogares con 352 personas y a Quintana Roo 15 hogares con 73 personas, sumando un total de 2 863 personas. De éstas, 2 768 eran de origen libanés y sólo 20 familias de Yucatán, integradas por 83 personas y 3 familias de Campeche con 12 personas venían de Siria. La mayoría era maronita, seguidas por unas pocas familias ortodoxas de Antioquía, otras drusas y una musulmana. Al considerar el total de inmigrantes, no hay que olvidar que, según las fuentes, 16 por ciento de estos hogares tenían ya a una esposa mexicana, por lo que probablemente los nacidos en Medio Oriente, de los que queda constancia que se estuvieron establecidos en la península, no hayan superado las 2 000 personas.

Al considerar las proporciones originales de endogamia y mestizaje por los patrones matrimoniales, la probabilidad más alta es que el endogrupo se mantuvo hasta la tercera generación con una mayoría de miembros con ambos apellidos árabes que empezaron a ser minoría, es decir, se inició un verdadero proceso de aculturación, sólo a partir de la cuarta. En la actualidad, con una quinta generación nacida en México, los descendientes en la península de Yucatán, tanto los de ambos apellidos árabes como los de uno árabe y otro hispano o maya, pueden fluctuar en un rango amplio entre 20 000 y 40 000 personas.[9]

[9] Ante la ausencia de un censo específico que considere además el mestizaje, estas cifras son sólo aproximativas, para dar una idea de la importancia demográfica de los inmigrantes

Los migrantes provinieron de 57 diferentes poblaciones del territorio que comprende el actual Líbano y de nueve de Siria, o lo que entonces eran territorios sirios.[10] Pese a esta aparente dispersión, destaca que los enlaces matrimoniales tejieron una migración comunitaria, pues después de un siglo, 52 por ciento de todos los inmigrantes en Yucatán provenían de tan sólo ocho comunidades de Líbano,[11] y 55 por ciento de los de Campeche de tan sólo cuatro (tres de ellas las mismas que las de Yucatán) (Ramírez, 2012:127-130, cuadros 5, 6 y 7).[12] Esto fortaleció los dos rasgos organizativos que fueron la base de su capacidad para desarrollar empresas exitosas: la familia trigeneracional y el endogrupo.

Del endogrupo ya se ha hablado, es preciso ahora aclarar con brevedad el uso del concepto de familia trigeneracional o de familia extensa; siguiendo en especial los planteamientos de Anderson (1994) sobre la familia moderna y los de Anderson, Bechhofer y Gershuny (1994) acerca de la *economía social* de la unidad doméstica; así como el énfasis de Johnson-Hawks (2002:865-880; 2008:301-315) y de Valdivia (2008:16-17) sobre lo que cambia y lo que permanece en la multiplicidad de formas contemporáneas de familia al inicio del siglo XXI, el término más preciso sería el de *familia patriarcal extensa trigeneracional*, es decir, una red de parentesco que trasciende el grupo familiar primario. Se trata de una estructura de filiación que puede compartir o no un mismo hogar físico y que se conforma con miembros de al menos tres diferentes generaciones. No se trata de un

de este origen en la península. Para todo México, se calculaba en 2004 unos 283 000 descendientes de los inmigrantes libaneses y sirios (Arana, 2006); cifra que, al igual que la de Yucatán, debe tomarse con cautela pues es sólo aproximada y de hecho parece muy alta.

[10] Las familias sirias en Yucatán provinieron de Alepo, Behid, Damasco, Homs, Kanat, Rafi, Zaidal o Zeidal y en Campeche de Bailh y Safita (Ramírez, 2014:114 y 130).

[11] La migración de un número tan reducido de comunidades sentó las bases para la creación de un endogrupo en Yucatán. Las ocho comunidades de origen en Líbano fueron A'aba, A'afssdiq, Batrumin, Bdibba, Daraya, Hassbaiya, Jounieh y Trípoli; de tan sólo tres de ellas vinieron 138 familias: de Aába fueron 57, de Hassbaiya llegaron 45 y de Batrumin 36 (Ramírez, 2014:119-120).

[12] De las 87 familias que llegaron a Campeche, casi la mitad venían de tan sólo tres poblados: 29 procedieron de una misma población, Amiun, seguidas por ocho de Jounieh y seis de Zgartha (Ramírez, 2014:122).

sinónimo de familia consanguínea, pues muchos de sus miembros son las esposas y esposos de hijos y nietos, o incluso familiares adoptados, entenados o ahijados.

Aunque en el caso de la familia Abraham, sus orígenes son ubicados de manera histórica, como una organización de las primeras generaciones de inmigrantes, no se comprende como un concepto histórico, sino como la etapa de un ciclo constante de creación, auge y descomposición de una organización familiar que se transforma y vuelve a comenzar con nuevas familias nucleares; que debe ser analizado de modo longitudinal y a largo plazo, a la manera en que lo plantean Hareven (1991) y Mummert (2012:151-184) para las familias de migrantes y que en la familia de estudio se extendió inusualmente hasta 2010.

En el caso particular de los estudios que vinculan familia y empresa, se toma la idea de imbricar la producción de cultura familiar con la cultura empresarial de los planteamientos de Yanagisako (2002), sobre las empresas italianas, y la de organización familiar como organización del trabajo de la vieja publicación de Hareven (1982) sobre el tiempo familiar y el tiempo industrial. En el caso de México, son básicos para el concepto de familia los análisis de Lomnitz (1982) y Adler de Lomnitz y Pérez (1987), en especial su uso del patriarcado aplicado a la empresa. A continuación se analiza el caso de una de estas familias extensas, propietaria de un conjunto de empresas que en el siglo XXI se conocen bajo el nombre de Grupo Abraham.

El origen empresarial: la familia Dáguer Tannous y la centralidad femenina

Provenir de un mismo pueblo y ser parte de una migración comunitaria generó un grupo de referencia que permitió llegar a Yucatán y encontrar las primeras alternativas económicas para subsistir, pero por sí solo eso no aseguraba la movilidad social de los inmigrantes. Sí lo hacía, en cambio, el poder construir después un grupo familiar extenso que permitiera extender la solidaridad y acumularla por varias generaciones. Un ejemplo de ello es el caso de María Anjul Tannous de Dáguer, quien abandonó el pueblo de A'aba El Khoura, Líbano, en 1919, dejando atrás a un esposo enfermo

y cuatro hijas. La pobreza de su pueblo, al pie del Monte Líbano, la llevó a iniciar el largo viaje hasta Yucatán.

Su vida había sido dura desde que la entregaron en matrimonio a su marido Salim Dáguer, a fines del siglo XIX. Salim era un buen marido, mayor que ella, trabajador y enérgico. No sabía leer ni escribir, no lo necesitaba, pues se dedicaba, como lo habían hecho su padre y su abuelo, a trabajar la tierra y pastorear el pequeño rebaño al cual se habían reducido sus cabras los últimos años. María ayudaba a su marido en todas las labores y hacía maravillas en la cocina para que el yogur, el labneh, el trigo, la leche y el queso de cabra alcanzaran para dar de comer a su familia. Cada año intentaban sembrar nuevos árboles de olivo, de tanto valor para ellos, y cada año los perdían casi todos con las granizadas del invierno. Los envolvía la pobreza generalizada que la depresión económica, las levas y la represión otomana habían llevado al territorio libanés, situación agravada por el impacto y las hambres de la Gran Guerra, de la que apenas salían y que, sin duda, contribuyeron a la enfermedad que dejó postrado en cama a su esposo.

A sus más de 40 años, María se encontró responsable de una familia campesina con cinco hijos y apenas una pequeña parcela, unas cuantas cabras y algunos olivos. La Primera Guerra Mundial había terminado y los viajes trasatlánticos hacia América se reanudaron. Por tal razón, se embarcó en Trípoli con Salim, su hijo menor, el único varón. Sabía a dónde se dirigía: al puerto de Progreso y a Yucatán. Quizás los primeros migrantes, 40 años antes, salieron solos hacia el rumbo de América y sin ningún punto fijo, pero después las migraciones comunitarias y familiares otorgaron a todos un mapa para el viaje y una carta de ruta a seguir. Fue el caso de María Tannous, pues los Dáguer Sarraf, Dáguer Jalife y Dáguer Jadra, todos de A'aba y parientes cercanos de su esposo, habían llegado al puerto de Progreso, en Yucatán, y se habían establecido en Mérida en 1891, 1899, 1901 y 1903, traídos unos por otros.

María Anjul Tannous hizo el viaje que su esposo enfermo y postrado en cama no pudo emprender. A pesar de que ella también era analfabeta, los escribanos públicos de Trípoli, la ciudad más cercana a su pueblo, redactaban cartas que los parientes de los numerosos emigrados les dictaban y que eran puntualmente respondidas. Eso le permitió sostener una

relación epistolar con los Dáguer de Yucatán, paisanos de A'aba y parientes de su marido, a quienes expuso lo precario de su situación y su necesidad de ir con ellos. Los barcos llevaron y trajeron las cartas entre Trípoli y Progreso y finalmente recibió la invitación para ir a Yucatán. Ellos la recibirían y la encauzarían.

Se embarcó en Trípoli, y después de un accidentado viaje con cambios de barco en Marsella y La Habana, llegó a la península.[13] Sus primos políticos la recibieron en el puerto junto con su hijo Salim, los llevaron en tren hacia Mérida y los alojaron en su casa en el barrio árabe que se había formado en la ciudad a lo largo de la calle 50 y que gravitaba en torno a dos templos católicos, La Mejorada y San Cristóbal, y muy cercano a la estación ferroviaria. Apenas descansó unos días y sus parientes le enseñaron el camino del trabajo. Le dieron cortes de tela, botones, agujas y distintos géneros textiles, una mesa plegable que cargaba en la espalda y un acompañante para mostrarle la ciudad. Los productos por supuesto eran de sus propias tiendas, de las que María era vendedora ambulante.

María fue abonera. A pesar de no saber leer, escribir, ni hablar español, inventó un ingenioso sistema contable de círculos y rayas para marcar las deudas y los abonos de su clientela, dibujando en un pequeño cuaderno. El primer par de años fueron los más duros. Caminaba los barrios de la ciudad que le habían señalado, comía en la calle lo mínimo y luego cenaba en la casa familiar común, donde le habían asignado un cuarto que ocupaba junto con su hijo. La desgracia la acompañó, pues su hijo Salim murió cuando apenas había cumplido los 15 años. Al poco tiempo, falleció también en A'aba su esposo y ella se empeñó en traer a sus cuatro hijas, Julia, Salima, Tamina y Amina, que llegaron casadas con hombres de A'aba o de poblados cercanos. Así, María fue el primer eslabón de una nueva cadena migratoria que llegó entre 1921 y 1922.

[13] Es importante aclarar que nombres, apellidos y topónimos se escriben aquí como se reportan en los textos consultados, documentos de identidad o de la forma utilizada por los informantes. Dado que no hay equivalente de la acentuación española en árabe, la castellanización de las palabras y el precario registro inicial; el uso de los acentos de la *h*, la *s*, la *z*, la *j* y la *g*, entre otras letras, fue arbitrario, por lo que se encuentran diferencias en la manera de escribir los mismos nombres en toda América Latina.

Rentó una pequeña casa con dos cuartos en el mismo barrio árabe, donde todos se alojaron en la calle 63 por 50, cerca del Arco del Puente y los recién llegados siguieron el mismo camino que ella años antes: tabla a la espalda, venta de textiles y géneros varios con crédito de los parientes, a los que por otra parte les convenía la llegada de paisanos pues tenían en ellos una barata, confiable y cautiva fuerza de ventas. Al poco tiempo todos tuvieron un mejor conocimiento de la sociedad yucateca y se reubicaron en actividades o sitios más redituables. María, mientras tanto, había conseguido un espacio fijo en un mercado al aire libre en el centro de la ciudad junto al Palacio de Correos, el de los baratilleros, donde instalaba su puesto de ventas, una carpa desmontable de maderas con techo de tela, espacio que la mantuvo durante muchos años.

Las cuatro hijas de María siguieron derroteros distintos, pero entrecruzados. La mayor, Julia, se casó con Manzur Nicolás Dib, paisano nacido en Batrumin, maronita como ella y dedicado al comercio. Tuvo tres hijos y una hija que llevaba el nombre de la abuela, María (Jalusha). Julia, su yerno y sus nietos, la familia Dib Dáguer, vivieron con ella toda la vida y compartieron el espacio de venta del mercado. Fueron su parentela más cercana.[14] Salima, la siguiente, llegó casada con Massad Elías Abraham Jalil, hombre de A'aba, que pronto buscó establecer su negocio en un lugar menos competido que Mérida y después del rito de paso de la venta ambulante, abrió una tienda en el pueblo de Halachó, donde ya vivía su tío, don Julian Elías, quien le abrió el camino, y donde crió a seis hijos: Asís, que nació en A'aba y llegó de un año de edad, Jorge, Salim, Abraham, William y Socorro. Amplió su tienda hacia otros negocios y vivió y murió allí, contento con su destino y lo que la vida le había deparado. Nunca quiso ampliar sus operaciones comerciales ni instalarse en Mérida. Sus hijos fueron muy cercanos a su abuela María. Asís, uno de los nietos Abraham Dáguer, relataba emocionado las numerosas enseñanzas recibidas de ella. No olvidaba

[14] Se extiende un agradecimiento a la familia Dib Dáguer por las numerosas entrevistas concedidas, así como el material de recuerdos, memorias y fotografías familiares que compartieron en numerosas ocasiones los últimos 25 años. Fue en especial importante la información y contactos familiares que generosamente facilitó el fallecido Dzeca Dib, nieto de doña María que vivió con ella hasta su muerte, así como el de sus tres hijos y su esposa.

que en una ocasión, cuando caminaban por las calles cercanas al mercado de la ciudad, su abuela observó un mendrugo de pan tirado en el piso. Le pidió recogerlo, que lo besara y lo pusiera en el alféizar de una ventana. Le dijo al niño que alguien con más hambre que ellos lo comería. Añadió que sólo quienes no han visto a alguien de su familia o a un vecino morir de hambre pueden atreverse a tirar un pedazo de pan.

El futuro poderoso empresario jamás olvidó esa enseñanza, como nunca olvidó el valor de la lealtad familiar. De las otras dos hijas de María, ambas casadas con paisanos, Amina nunca tuvo hijos y alcanzo una posición económica de bastante riqueza, pues su marido, Levy Felipe Semerena, nativo de Bchenin, ayudado por su hermano Juan Felipe Semerena, mantuvo durante muchos años el monopolio de la venta al mayoreo de cerveza en el sur de la ciudad de Mérida, al ligarse por amistad y afición al juego con uno de los miembros de la familia Ponce, propietaria de la mayor planta industrial de la región, la Cervecería Yucateca. La concesión se obtuvo por un juego de cartas y se mantuvo por un enorme nivel de ventas y una estrategia de endeudamiento permanente con la cervecería, de tal manera que si les retiraban la concesión ya no podrían pagar. Este matrimonio no tuvo hijos, se hospedó en Mérida y apoyó económicamente a los hijos de Salima, que vinieron de Halachó, en especial al mayor, Salim. Prácticamente adoptaron al sobrino, quien con los años quedó al frente del negocio de la distribución de licor.

Salim a su vez apoyó a Asís cuando, a los 16 años, éste vino a Mérida para asistir a su abuela María en su carpa de ventas, animándole a independizarse e instalar su primer puesto de textiles y ropa en Mérida, al que denominó El trancazo; y lo volvió a hacer cuando estableció su primera gran tienda, San Francisco de Asís, él a su vez ayudó a un tercer hermano, William, menor que ambos, integrándolo a su comercio textil y luego lo impulsó económicamente en otras actividades comerciales, asociándose los dos también en nuevas empresas como se verá más adelante.

Finalmente, la cuarta hija de María se ubicó como esposa de un comerciante libanés de clase media. La unión familiar conseguida a través de los lazos entre cinco mujeres, la madre y sus cuatro hijas, logró apoyos en momentos claves para los hijos varones de una de ellas. Así como el parentesco

extenso y el origen común con los Dáguer de A'aba fue clave para que María llegara a Yucatán como parte de una migración comunitaria, las relaciones comerciales y el capital de unos tíos sin hijos lo fueron para impulsar a Salim. Quien a su vez apoyó, aunque fuera por un breve tiempo, a su hermano Asís, y éste a su hermano William. El resultado fue que un siglo después de la llegada de María Tannous, una rama de la familia se ubicaba entre la élite empresarial más rica y poderosa no sólo de Yucatán, sino de toda la península.

Por supuesto que otro tipo de valores personales, estrategias empresariales y alianzas con el poder también explican el éxito de esta familia, al igual que la fuerte personalidad del principal empresario, Asís. Pero sin el origen histórico de la solidaridad comunitaria de los migrantes originarios de A'aba y la estructura matrifocal del parentesco, impulsada por María Tannous, quien desarrolló fuertes lazos de familia; ni las inteligentes decisiones empresariales ni las alianzas que la familia Abraham Dáguer logró establecer, a través de la colonia libanesa, con el poder político local y el poder eclesiástico de la iglesia ortodoxa en México, hubieran asegurado un éxito tan prolongado como para extenderse por varias generaciones.

No se sabe si ante la proximidad de su muerte, la abuela María pudo saber que había realizado una proeza familiar usualmente reservada a los varones libaneses. Pero sí se sabe que pudo apreciar, más en sus hijas y nietos que en ella misma, el éxito económico y social de su decisión de abandonar A'aba. Vio el paso de tener unos cuantos olivos y criar unas cabras en la ladera del Monte Líbano, a la creciente y exitosa actividad comercial y textil de sus hijas y nietos. No se imaginó ni llegó a ser testigo del imperio empresarial que lograrían los Abraham Dáguer, pero lo que alcanzó a conocer fue para ella un logro inmenso que resarció su esfuerzo, llena de nostalgia por su pueblo, nunca se arrepintió de haberlo dejado. A quien nunca olvidó ni dejó de recordar con intenso dolor fue a su hijo Salim, su varón. Su compañero de viaje y aventuras. Lo lloró con fiereza hasta el último día.

El caso de la familia Dáguer Tannous, que por ser mujeres perdieron el apellido y la rama más exitosa es conocida por Abraham, es un buen ejemplo de cómo interactúan en distintos momentos la migración comunitaria y el parentesco para propiciar la movilidad social. Se ha mencionado la

rama más fuerte, los que se dirigieron hacia la élite, pero no hay que olvidar que María y sus hijas, a quienes en conjunto se puede considerar como una primera generación de inmigrantes, por la simultaneidad de su llegada, pues sólo pasaron cuatro años de una a las otras, alcanzaron más bien posiciones de clase media, a excepción de Amina, la tía rica que no pudo tener hijos y heredó a Salim Abraham.

Sería prolijo hablar de los descendientes del conjunto, pero hubo catorce nietos y sólo tres de ellos y su numerosa descendencia alcanzaron posiciones de élite económica y social. Los restantes son empresarios pequeños, grandes y medianos, enfrentados como muchos otros a problemas de mercado, quebrados por las crisis económicas o con una sucesión poco exitosa en sus empresas familiares. La mayor parte se encuentran ubicados en distintas posiciones de clase media y media alta, y han recurrido a la escolaridad para aumentar la movilidad de sus hijos, quienes se integraron con rapidez a la cultura y la sociedad de la clase media peninsular. Es claro que la movilidad social es colectiva, pero también que la movilidad no ha llevado hacia una posición de élite más que a una pequeña parte de los inmigrantes originales y de sus descendientes, como lo ejemplifica esta familia.

Las empresas formales: la familia Abraham Dáguer

La familia de Massad Abraham y Salima Dáguer llegó a Mérida tras los pasos de sus parientes en 1921. Pasaron sólo cuatro años en Mérida, cumpliendo el ritual formativo de ser buhoneros por las calles y luego se instalaron en carpas fijas en el mercado abierto llamado de baratilleros en el centro de la ciudad, dedicados a la venta de agujas, peines y mercería, acostumbrándose a la nueva tierra, la cultura y el idioma. Sin embargo, problemas de salud de los hijos, que cada vez eran más, y el percatarse de lo competido del mercado ambulante y al menudeo en la ciudad de Mérida, llevaron a Massad a buscar el apoyo de su tío Julián Elías, libanés que ya se había instalado en el pueblo de Halachó, para trasladarse allí y abrirse camino en el comercio de un mercado menos competido. En Halachó, la familia Abraham Dáguer instaló una tienda fija y también se ocupó del comercio ambulante en los pueblos cercanos. Tuvieron seis hijos: cinco varones y una mujer, de los cuales, tres –Salim, Asís y William– fueron los

empresarios más destacados. En Halachó se instaló después el hermano menor de Massad, también dedicado al comercio, quien al no tener hijos, trabajó de manera muy cercana con sus sobrinos y fue una figura importante en su formación.

Halachó se encontraba en el corazón de la zona henequenera y era un pueblo con una fuerte actividad económica, además recién conectado a la extensa red ferrocarrilera de la península. La reconcentración demográfica de esa década se vio acompañada de la desaparición de las tiendas de raya en las haciendas henequeneras, que si bien era un mecanismo para endeudar y mantener a los mayas en las haciendas, también había substituido el comercio y el crédito. Los mayas liberados de deudas con los hacendados por los gobiernos de Eleuterio Ávila, en 1914, y de Salvador Alvarado, en 1916, se encontraron de pronto en la necesidad de obtener mercancías para su subsistencia y crédito para comprarlas, ante la escasez de trabajo y de dinero. Allí estaban las tiendas de los recién llegados libaneses, como la de los Abraham en Halachó, con crédito para los pobres mediante la venta en abonos, cobrado además a las puertas de la propia casa, o bien intercambiado por productos agrícolas y pecuarios con buenas ganancias para los intermediarios.

Este temprano entrenamiento comercial en el que participaron todos los hermanos Abraham Dáguer los dotó de habilidades para los negocios y los puso desde niños en el centro de una familia extensa dedicada al comercio, no sólo en Halachó, sino también en diversos pueblos de la zona henequenera, habituándolos a moverse en la red comercial del conjunto de la colonia libanesa, que centralizada en Mérida abarcaba ya con sus pequeñas tiendas y comercio ambulante toda la península de Yucatán. Sin embargo, bajo este esquema rural, los niveles de acumulación de capital eran bajos. El cambio para la familia comenzó con una serie de curiosos incidentes que puso a los tres hermanos en condiciones de aprovechar su formación infantil y nuevas oportunidades comerciales. Por razones de salud, Salim se trasladó a Mérida a los 13 años y se hospedó en casa de su tía Amina Dáguer Tannous, casada con Levy Felipe Semerena.

Los Corporativos de Salim Abraham Dáguer

Amina Dáguer Tannous y Levy Felipe Semerena, que fueron atraídos a Mérida por María Tannous, la madre de Amina, habían seguido un camino similar al de los Abraham Dáguer. Después de pocos años en Mérida, se trasladaron al pueblo de Seyé, en la zona henequenera, donde además del comercio también se dedicaron al agio. Prosperaron económicamente y adquirieron, a muy bajo precio por endeudamiento, una hacienda henequenera (San Marcos) y su anexo (Santiago) en la región de Seyé. Esto sucedió a principios de la década de 1930, cuando en Yucatán, como en todo el mundo, se resentían los efectos de la Gran Depresión y se atravesaba por una prolongada caída de los mercados internacionales de la fibra de henequén. Aunado a los constantes anuncios de una reforma agraria, el precio de la propiedad rural se había derrumbado y entre los pocos empresarios que conservaban liquidez en esos años, se encontraban los comerciantes libaneses. Por ello, Amina y Levy echaron mano de sus recursos y se convirtieron en pequeños hacendados, se trasladaron a Mérida y vivieron holgadamente del comercio, los préstamos y los productos de la hacienda, de la que después, al retornar el auge cordelero provocado por la segunda guerra mundial, se desharían con buenas ganancias.

No tuvieron hijos y la llegada de Salim a su casa en Mérida fue un acontecimiento positivo, al grado que Amina le pidió a su hermana, la madre de Salim, lo dejara a vivir con ellos en la ciudad. Tanto Levy Felipe, como su hermano Juan Felipe eran asiduos jugadores de cartas y en torno a ello, un afortunado y extraño suceso aceleró su proceso de ascenso social. En un prolongado juego de cartas Levy, quien había ganado todo el dinero de su contrincante, aceptó jugar lo acumulado contra una concesión comercial que el adversario, millonario y gran jugador, estaba en condiciones de otorgar. Se trataba de un destacado miembro de la familia Ponce, propietaria de la Cervecería Yucateca, cuya planta industrial abastecía a toda la península. Las cartas se tiraron y la suerte decidió: Levy ganó la concesión. Esta incluía ser distribuidor exclusivo del líquido a gran parte de las cantinas de la ciudad de Mérida y otros municipios cercanos. Ganancias aseguradas por cada botella de cerveza que se bebiera en su zona. Un asunto de mucho dinero. La familia Felipe Dáguer así lo comprendió y se dedicaron

a cuidar los intereses de su nuevo negocio. Pero, ¿quién mejor que Salim, al que querían como un hijo, para poner al frente del millonario negocio y, con el paso de los años, finalmente heredárselo?

De esta manera, Salim quedó poco a poco al frente del negocio. Se casó posteriormente con Melba Achach Mena, hija de una conocida y prominente familia libanesa, muy rica por el lado materno y con ella tuvo ocho hijos a lo largo de 19 años, seis varones y dos mujeres. Integró a su hogar a sus tíos, enseñando a sus hijos a respetarlos como abuelos, cuidando de ellos en su vejez y hasta su muerte. Conforme sus hijos llegaron a la edad adulta, fue diversificando sus negocios y poniéndolos al frente. A los dos mayores los envió a estudiar administración de empresas en el Tecnológico de Monterrey, los demás estudiaron en Yucatán carreras relacionadas con los negocios, en gran medida porque entró a una etapa de intensa acumulación y necesitaba de ellos para ponerlos al frente. Salim siempre operó con un modelo de empresa familiar, aunque para la administración contratara a gente de confianza, el control quedaba siempre en manos de sus propios hijos.

Su principal fuente de ingresos provino de la distribución de cerveza y otros licores, al menos hasta la venta de la Cervecería Yucateca al grupo Modelo en 1980. Desde la década de 1960, conforme sus hijos empezaron a ser mayores, diversificó sus inversiones y abarcó numerosas actividades empresariales. El mayor, Levy, quedó junto con él al frente de la concesionaria; el segundo, Juan José, ayudó en su juventud a su tío Asís en una tienda de venta al mayoreo de textiles y en el inicio de su incursión en supermercados. Fue uno de los goznes políticos de la familia con el PRI y en especial, con el entonces político en ascenso Víctor Cervera Pacheco, quien fue gobernador de Yucatán en dos ocasiones.

Levy se retiró tempranamente por problemas de salud y Juan José se independizó, no sin algunos conflictos familiares. En especial, al impulsar su propio supermercado, que hacía competencia al de su tío, ocasionó distanciamientos entre Salim y su hermano Asís. Juan José incursionó en la vida política y en 1990 ganó una diputación en Yucatán y continuó durante algunos años apostándole más a la vida política que a la empresarial. Durante esos años, fue el ejemplo público más prominente de vinculación

abierta entre los empresarios libaneses y el partido en el poder durante décadas, el PRI; y en especial del íntimo vínculo que se estableció entre la familia Abraham, en todas sus ramas, con Cervera Pacheco y el grupo político que él representaba dentro del PRI. La familia nunca le negó su cooperación para ayudarlo en su ascenso político ni él tampoco les escatimó, ya como funcionario o gobernador, su apoyo.

El tercer hijo de Salim ayudó a diversificar el capital de la familia y a petición de su padre se instaló desde 1980 a vivir en Cancún, el polo de mayor intensidad económica de la península; administraba una fábrica maquiladora de ropa para exportar a Estados Unidos y también una lujosa discoteca orientada al turismo, que su padre fomentaba en sociedad con su tío Asís. En los mecanismos de integración familiar a las empresas, imperó una conducta patriarcal y sexista. Los hijos debieron aprender trabajando duro, y más con la experiencia directa en la empresa que en la escuela. Así lo hicieron, no sólo en las de Salim, sino también en las de su tío Asís, a quien ayudaban por temporadas. A las dos hijas, en cambio, se les mantuvo apartadas de los negocios de la familia y no se les animó a iniciar sus propias empresas.

Los altos ingresos obtenidos por la concesionaria de cerveza se diversificaron a nuevas empresas conforme los hijos varones llegaban a la edad adulta. Sin embargo, a diferencia del ciclo biológico de la familia, no hubo una fisión de capital conforme estos hijos se casaron y establecieron en hogares independientes. Los primeros años de empresario de Levy, el hijo mayor, se desarrollaron en la concesionaria paterna, mucho después de haberse casado. Sólo se alejó en el momento en que por enfermedad se retiró al campo, dedicándose al fomento de un rancho de su esposa, para lo cual si distrajo algo del capital familiar. El segundo se inició con ayuda del dinero paterno en nuevas empresas, no todas con mucho éxito. Fue el que más pronto rompió el patrón de unidad familiar empresarial, aunque en algunos casos participó como socio o representante de su padre. Los otros hijos se responsabilizaron de la administración de distintas empresas, como la maquiladora de ropa en Cancún y su distribuidora en Miami, la discoteca, una fábrica de calzado, una empresa dedicada a la industria de la construcción y numerosas inversiones en tierras y departamentos

en Yucatán, Quintana Roo y Florida, en Estados Unidos, entre las empresas más importantes.

Si bien los hijos eran accionistas y llegaron a una gran autonomía en el manejo de los negocios más importantes, la propiedad principal de los mismos recaía en manos del padre. Eso obligaba a mantener una íntima colaboración familiar, coordinada y sostenida por la autoridad paterna, y aunque se daba por establecido que cada hijo heredaría las empresas o la parte de ellas de las que se hicieran cargo, el hecho de no tener aún la propiedad legal los obligaba a hacer un frente común de inversión con el capital familiar, coordinado por el padre y un consejo de familia. Esta situación duró hasta el retiro de Salim en 1990, afectado por problemas de salud, pero la división real de las empresas familiares no se observó sino hasta después de su fallecimiento en 1999, no obstante, en la actualidad los hermanos aún funcionan como socios en algunas de las numerosas empresas que manejan.

Los Corporativos de Asís y William Abraham Dáguer

El desarrollo de lo que en la actualidad se conoce genéricamente como el Grupo Abraham, pasa de manera obligatoria por el resumen biográfico, que ya se ha iniciado, de su fundador y columna vertebral, don Asís Abraham Dáguer y de su hermano William. Asís, nacido en A'aba en 1920 y traído por sus padres a Yucatán en 1921, sólo pasó cuatro años en Mérida, pues muy pronto su familia se trasladó al pueblo de Halachó. En Halachó, Asís vivió hasta los 16 años, llegó hasta cuarto año de primaria y dedicó gran parte de su infancia a ayudar a su padre y a su tío Salim en el comercio, tanto de manera fija, en la tienda del pueblo, como en el ambulante, vendiendo y cobrando en abonos en los pueblos cercanos, donde una creciente población maya liberada del peonaje en las haciendas henequeneras regresaba a instalarse.

A los 16 años su vida cambió. En sus propias palabras:

> En 1936, a los 16 años de edad mi abuela María Tannous (que en aquel entonces tenía unos 65 o 70 años) me propuso 'quiero que trabajes como administrador de mi puesto. Ganarás 20 centavos a la semana. Tendrás casa, comida

> y vestido y el día que yo falte todo será para ti' Acepté su propuesta, pero la liberé del compromiso de que todo fuera para mí (Martínez, 2010:65).

Ya en Mérida, Asís trabajó con su abuela de 1936 a 1944 en su puesto de ropa en el centro de la ciudad, fueron años fundamentales en su formación empresarial. Cuando se independizó a los 24 años, no sólo conocía ya el negocio, sino que la abuela lo ayudó a formar su primer capital.

> Aprendí [...] que no debía de dar créditos grandes, porque la gente sólo retribuía uno o dos abonos y dejaba de pagar. Por lo que comencé a otorgar créditos pequeños... Llegué a tener dieciséis mil pesos repartidos por toda la ciudad de Mérida. Al terminar la relación comercial con mi abuela [había] una cartera comercial de varios miles de pesos de esa época. Aunque yo no le pedí nada, me dejó la cartera por cobrar. Renté una bicicleta y recorrí toda la ciudad de Mérida recuperándola. Con los primeros setecientos pesos que reuní compré mi primer puesto, El Trancazo, ubicado entre el Siglo XIX y El Correo (Martínez, 2010:65).

En 1947, Asís asoció a este primer puesto, dedicado a la venta de mercería, ropa y telas, a un personaje fundamental: su hermano menor, William. En adelante sería su socio en todos los negocios que emprendiera, hasta la muerte de William en 2005. Tres años después, en 1950, vendió su primera tienda y abrió un gran almacén dedicado a la venta al mayoreo y menudeo de telas, que muy pronto se volvió el mayorista más grande de la península. Al principio el almacén no tuvo nombre, pero en los años sesenta fue bautizado como San Francisco de Asís. Hay que reconocer que hubiera sido muy difícil dejar pasar la similitud de los nombres para efectos de publicidad comercial. Su apertura se vio facilitada por el prestigio y buenas relaciones comerciales creadas por Asís, dentro y fuera de la colonia libanesa, que le permitieron una gran disponibilidad de crédito con las fábricas y mayoristas de la ciudad de México y de Puebla, muchas de ellas también propiedad de libaneses, y el constante aprovisionamiento de telas a bajo costo, introducidas a través de la permeable y poco controlada frontera con Belice. Un hábil manejo del crédito y una intensa actividad de ventas en Yucatán, Campeche, Quintana Roo y Tabasco, le permitieron

ser la empresa líder en el mercado textil en el sureste. Pero ése era apenas el principio de su acumulación.

A partir de los años setenta se rompió el estancamiento económico imperante en el sureste de México durante medio siglo y la región comenzó a crecer y diversificarse, aunque los mercados regionales no lo reflejaron con claridad sino hasta una década después, en 1980. Los empresarios, con una motivación permanente para crecer, se percataron muy pronto de las nuevas condiciones y comenzaron a diversificar sus inversiones desde 1970, de la mano de los nuevos proyectos de inversión del Estado, que tenían como centros la explotación petrolera marítima con base en Isla del Carmen, Campeche y el macro proyecto turístico de Cancún, en Quintana Roo. Hacia Campeche y Quintana Roo se dirigieron los empresarios más emprendedores, entre ellos numerosos libaneses, como los Abraham.

Desde 1970 hasta la firma del Tratado de Libre Comercio, en 1993, y a partir del gran comercio mayorista de textiles San Francisco de Asís, tuvo lugar la primera gran etapa de expansión. El capital se diversificó del comercio a la industria, el turismo, la construcción, el transporte, los bienes raíces y por último la especulación bursátil, en especial conforme los hijos mayores de Asís y William llegaron a la edad adulta. La familia se transformó en corporativo, el Grupo Abraham, y luego se subdividió en nuevos corporativos conforme se abarcaron nuevas ramas de inversión y nuevos espacios de acción, avanzando en el sureste y sur del país, con operaciones comerciales, industriales y de transporte no sólo en Yucatán, Campeche y Quintana Roo, sino también en Tabasco, Veracruz, Chiapas y Oaxaca. Asís y William tuvieron todavía una sociedad con Salim e invirtieron juntos en una industria maquiladora de ropa en Quintana Roo y en Miami, así como en una fábrica de calzado que cubrió el mercado regional y eventualmente el de Centroamérica.

El Grupo Abraham

El ya para entonces Grupo Abraham, sin sociedad con Salim, incursionó en el terreno de los supermercados, primero en Mérida, luego en las principales poblaciones del interior del estado de Yucatán, muy pronto en Quintana Roo y más tarde en los restantes estados del sureste. Los supermercados

otorgaron al grupo gran liquidez, que se aprovechó invirtiendo en toda la cadena de aprovisionamiento, transporte, bodegas, construcción, mantenimiento, seguridad y, por supuesto, *marketing* y publicidad. Es decir, se crearon empresas con un nivel de operación regional en torno a la inyección en efectivo de los supermercados, reinvirtiendo las ganancias en nuevas empresas y manteniendo bajos niveles de endeudamiento.

Las nuevas empresas se instalaron con rapidez en los estados del sureste y del sur de México, conforme se dio una expansión en la demanda. Quedaron a cargo de la familia, pero se emplearon gerentes y trabajadores en cada lugar, de manera que las empresas crearan sus propias redes locales, cuidando siempre mantener buenas relaciones políticas con las autoridades de cada municipio o estado, para lo cual las conexiones con importantes políticos yucatecos del PRI, como Víctor Cervera Pacheco, fueron en muchas ocasiones de utilidad para obtener permisos, infraestructura y una buena aceptación de los gobiernos locales. Aún más importantes en este proceso de expansión, fueron los contactos y redes de amistad y parentesco con empresarios libaneses ya establecidos en cada estado. Como la familia Chedraui en el caso de Veracruz, o las Azar y Miguel en Campeche, que en ciertos casos podían prestar sus contactos políticos locales al grupo a cambio de eventuales favores similares en Yucatán.

Por supuesto que las nuevas empresas, una vez formadas y operando en cada estado, expandieron su mercado, apoyadas por el capital y los contratos del propio grupo. Esto las volvió muy competitivas ante las constantes vicisitudes económicas que se vivieron entre 1970 y 1990, como las crisis y devaluaciones de 1982, 1984 y 1987. De todas ellas salieron fortalecidas y muchas, en especial las dedicadas a la industria de la construcción, el transporte y el mayoreo de bienes perecederos se volvieron más grandes e independientes. El caso de las constructoras es interesante, pues gracias a contactos políticos consiguieron grandes contratos para la construcción de fraccionamientos y de obras públicas y desde la década de 1990, empezaron a operar en distintas partes de México, incluyendo la ciudad de México. El nivel de capitalización y liquidez que otorgaron estos contratos y créditos del Estado fue muy grande y el dinero circuló por toda la cadena de empresas e inversiones del grupo.

Esta estrategia dependió mucho de la familia. Es decir, las nuevas empresas quedaron bajo la supervisión y control de los hijos de Asís y William, que actuaron siempre como gerentes y socios, pero rara vez fueron propietarios de las mismas. La propiedad –o mayoría de acciones según el caso– quedaba en manos principalmente de Asís, y en menor medida de William, dependiendo de la rama de actividad que se tratara. Por supuesto que este proceso fue paulatino y permanente, tomando 40 años, desde 1970 hasta el fallecimiento del patriarca en 2010, en los que el Grupo creció y se diversificó. Esta conjunción exitosa entre empresa y familia requirió de dos condiciones clave: primero, disponer de suficiente familia sanguínea. Asís, casado con Florita Mafud Jorge, hija de una importante y apreciada familia libanesa de la ciudad de México, tuvo seis hijos varones y una hija. William, varios años menor y casado con Noemí Xacur, hija de otra pudiente familia libanesa local, procreó cuatro hijos varones y dos hijas. El total de los diez varones y las dos hijas de William se integraron a los negocios familiares.

El segundo elemento clave fue la capacidad de Asís de mantener el equilibrio, el respeto y el control de todos los negocios de la familia durante 60 años, desde que incorporó a su hermano a El Trancazo en 1947. Por supuesto que la mayoría de acciones y la propiedad en sus manos y en las de William le otorgaron la autoridad y la fuerza, pero ésta de nada hubiera servido para un funcionamiento exitoso del grupo si no hubiera repartido empresas y manejado conflictos con equidad, de tal manera que el interés del conjunto se mantuviera. El mismo esquema de un consejo familiar reunido semanalmente, donde se trataban de manera ejecutiva los principales asuntos de todas las empresas, hacía del conocimiento común la situación de cada una y los responsabilizaba a todos por todo. Esto, por supuesto, significó el trabajo y la presencia diaria del patriarca hasta el día de su muerte sin horarios ni días festivos. La empresa, pues, era la familia y la familia la empresa. En sus propias palabras:

> Todos nos reunimos a exponer qué pasa en nuestros negocios y juntos decidimos lo que se debe de hacer. Si un negocio no funciona, por mayoría tomamos la decisión de cerrarlo. Para entrar a un nuevo giro, la mayoría de la familia debe de aceptarlo. Es decir, la familia decide por el bienestar de todos.

> Si alguno quiere retirarse de la sociedad, se le entrega una cantidad de dinero. Si decide volver se le acepta con la condición [de] que devuelva el dinero que se le entregó. Además, llevamos una política de sueldos. Al principio decidimos que todos ganaríamos lo mismo, pero eso no funcionó. Luego, por mayoría decidimos que los sueldos fueran con base en la productividad de los negocios. Eso tiene una ventaja. Hay que echarle ganas para ganar más (Martínez, 2010:88-89).

Las ganas funcionaron. En 1990 el grupo tenía presencia en siete estados de México y se había diversificado de los textiles a las cadenas de supermercados, los transportes mayoristas de perecederos, las fábricas de material de construcción, la compra de tierras, las empresas constructoras, las fábricas de calzado, las maquiladoras de ropa y, de la mano de William, usualmente encargado de las empresas constructoras, a una serie de empresas distintas como tiendas de material deportivo, gimnasios boxísticos y la promoción de boxeadores, que llevó a seis campeones mundiales yucatecos entre 1978 y 2000. En resumen, hasta 1993, el grupo mantuvo grandes empresas encadenadas entre sí, abarcando espacios regionales muy amplios, desde la frontera de Belice hasta Veracruz y Oaxaca, empleando unas 4500 personas en casi un centenar de establecimientos, medianos y grandes. Crecieron con gran liquidez y un endeudamiento que se mantuvo bajo hasta 1990.

Globalización y reestructuración corporativa

Esta estrategia de expansión del Grupo Abraham en el sureste y sur de México tuvo que modificarse a partir de 1993, como la de gran parte de los corporativos mexicanos. La firma del TLC introdujo nuevas formas de mercadeo y la competencia comercial con grandes cadenas nacionales e internacionales, especialmente en el ramo de supermercados, y con importaciones chinas en el ramo textil. El grupo se endeudó en dólares con préstamos internacionales, confiado en las perspectivas de crecimiento económico de los años del salinismo y en previsión de una fuerte competencia. Sin embargo, el *error de diciembre*, que llevó a la devaluación de 1994, los metió en graves problemas y los obligó a interrumpir por tres años este proceso de expansión y

dedicar sus flujos de efectivo y sus reservas en dólares a liquidar sus millonarios préstamos internacionales.

La crisis obligó a todo el grupo a cambiar estrategias y perspectivas, que a la larga les han resultado redituables. La primera fue disminuir la importancia e inversión en sus empresas originarias y proveedoras de efectivo, que fueron el mercadeo de textiles y los grandes supermercados. Ante la competencia de las grandes cadenas comerciales nacionales e internacionales como Costco, Sam's, Walmart, Soriana, Gigante, etcétera, los grandes supermercados locales o regionales se encontraban en problemas, pues las inversiones para mantenerlos competitivos y llenos de nuevos productos y servicios eran muy altas. En consecuencia, empezaron a reducir, y en algunos casos cerrar, algunos de los supermercados, substituyendo productos o añadiendo numerosas tiendas de conveniencia llenas de productos de primera necesidad en colonias populares y poblaciones medianas. En la actualidad, cuentan con 45 supermercados San Francisco de Asís operando en Yucatán, Campeche y Quintana Roo. Su tienda original textil, San Francisco de Asís, se transformó en una cadena, Assis tu vestir, con divisiones de mayoreo de telas y tiendas de telas, cortinas y ropa que operan en Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Puebla.

Además, se orientaron hacia un consumo popular en pequeña escala por debajo de la clase media, donde se ubica el 80 por ciento de la población peninsular, mercado que difícilmente pueden abarcar las grandes cadenas internacionales. Incluso las nacionales como Oxxo se orientan hacia un consumidor con ciertos recursos. Para ello, desarrollaron una cadena de 100 tiendas dirigidas al consumo popular, instaladas en colonias de escasos recursos y pueblos medianos de Yucatán, los Super Willys, que demostraron ser muy redituables. Aumentaron la importancia de su compañía mayorista de abarrotes, el grupo Coma, que empezó también a proveer servicios a los nuevos supermercados, teniendo especial cercanía con el corporativo Walmart, con el que en vez de competir le arrendaron terrenos para instalar sus supermercados. Coma, con numerosas bodegas y transportes, opera en Yucatán, Quintana Roo, Campeche, Tabasco, Chiapas, Veracruz y Oaxaca.

Siempre en el ramo comercial, se iniciaron en las franquicias y en 1994 obtuvieron la de las tiendas de conveniencia 7 Eleven en todo el sureste, actividad que hasta entonces les era ajena y que sólo detuvo desde 2000 la implacable competencia y expansión de las tiendas de conveniencia Oxxo, del grupo Femsa, en todo el país. Al mismo tiempo, apenas firmado el TLC, el grupo incursionó en el ramo automotriz y crearon Automotriz Siglo XXI. Entrando en tratos con empresarios japoneses, desde entonces se convirtieron en distribuidores de los autos, camiones y motocicletas Susuki en los tres estados de la península de Yucatán.

Conocedores de que la industria tiene un pobre desarrollo en el sureste, reagruparon sus fábricas productoras de material de construcción en el Grupo Industrial Procon, Productos de Concreto Peninsulares, una empresa que cuenta con plantas productoras en los tres estados de la península de bloques, viguetas, bovedillas, polvo de piedra, grava, gravilla y agregados de concreto, además de distribuir cemento, cal y acero. De hecho, en julio de 2008, el grupo industrial Procon inauguró en Mérida su mayor planta productora, a la que significativamente denominó William y Asís Abraham Dáguer. Terminada la efervescencia de la construcción de sus propias tiendas, Procon abarca el mercado general de la industria de la construcción, pero es importante abastecedora de las propias empresas constructoras del grupo.

Carlos y Roberto, dos de los hijos de Asís, son encargados de esta actividad inmobiliaria y constructora desde hace 20 años. Las empresas surgidas alrededor de esta actividad son variables, y en cierta medida dependen de la existencia de contratos gubernamentales y privados para la construcción de fraccionamientos, o participar en obras públicas. También está Proyectos e Ideas del Mayab, que cubre el mercado de compra de tierras, venta y construcción en Yucatán desde 1981, mientras que la empresa Riviera Maya Promotores S. A. de C. V. hace lo mismo en Quintana Roo. Una de las estrategias del grupo en su conjunto, así como de algunos de los hijos y sobrinos en particular, ha sido la compra de tierras alrededor de la ciudad de Mérida, en la costa yucateca, entre los puertos de Progreso y Telchác, así como de manera muy importante en la Riviera Maya. En conjunto, han llegado a ser propietarios de al menos un par de miles de hectáreas urbanizables

y muchas más rurales en la península, lo que les ha servido tanto para desarrollar sus proyectos inmobiliarios, como para proteger su capital de eventuales devaluaciones y crisis, como la que enfrentaron en 1995.

Es importante señalar que gran parte de la cercanía política con Víctor Cervera Pacheco también facilitó la adquisición de esta reserva territorial del grupo a buenos precios, cuando Cervera Pacheco fue gobernador interino de Yucatán entre 1984 y 1988, se efectuó la expropiación de casi 9 000 ha de tierras ejidales en torno a la ciudad de Mérida, una extensión similar a la de la propia ciudad en esos momentos. Cervera fue secretario nacional de Reforma Agraria durante el salinismo cuando se modificó la ley que privatizó gran parte de las tierras ejidales del país y de nuevo gobernador constitucional de Yucatán de 1995 a 2000. Cuando entregó el poder de Yucatán, la reserva territorial de la ciudad era menor a 200 ha. Casi toda había sido transferida a manos particulares. En ese proceso, algunas empresas constructoras e inmobiliarias fueron favorecidas, fue el caso de los Abraham, que aprovecharon las ventas del gobierno a muy bajo precio para hacerse de sus propias reservas, lo que les ha permitido aprovechar la gran plusvalía generada año tras año y mantenerse capitalizadas no sólo por la construcción, sino por el precio de los terrenos. Lo mismo ha sucedido, y con más intensidad dada la alta plusvalía, en la Riviera Maya.

Por último, desde la década de 1980, el grupo también ha incursionado en la agroindustria. Lo hizo primero con la granja avícola La Candelaria, fundada en 1986 y que desde entonces no ha dejado de ampliar su producción de aves. La Candelaria se extendió también a la producción porcina en gran escala, multiplicando sus instalaciones y volúmenes de producción constantemente. En torno a ellas, y siguiendo la misma lógica de substituir a sus abastecedores con empresas propias, se fundó la empresa Envasadora de Cereales, dedicada a la compra y venta de granos y cereales, primero para abastecer a sus propias granjas, pero que se ha extendido en la actualidad a toda la península.

Como puede notarse, el Grupo Abraham se adaptó con éxito a las nuevas condiciones creadas por la globalización y la apertura comercial impulsadas desde 1993. Sus estrategias están a la vista: buscar mercados de difícil competencia para el capital extranjero como el de la población de menores

recursos; extender sus áreas de venta e influencia comercial a todo el sureste; mantener bajos niveles de endeudamiento, en especial en dólares, y en vez de ello mover sus flujos de efectivo entre distintas empresas; sustituir abastecedores con empresas propias; e incursionar en nuevas actividades, confiando en la organización familiar más que en el conocimiento específico de las áreas de inversión. Por supuesto, nada de esto sería posible si no se hubiera mantenido el mayor valor de todo el corporativo: la organización familiar bajo el control de los hermanos Asís y William, que de manera paradigmática pudieron mantener a las que acabaron en 14 familias nucleares, funcionando como una sola familia y un solo corporativo durante medio siglo. Más que el enriquecimiento y el éxito empresarial, mantener juntas estas familias fue su verdadera hazaña. De haberla conocido una mujer, hubiera sonreído satisfecha: su abuela, María Anjul Tannous.

Familia trigeneracional y empresa

Si se analiza el caso de la familia Abraham desde sus orígenes como un conjunto de actores sociales, lo observado son familias trigeneracionales, es decir, grupos de parentesco extenso que conviven de manera interdependiente por tres generaciones, trabajando en la misma empresa familiar bajo la autoridad de un patriarca, aunque no habiten bajo el mismo techo. Fueron cuatro las características de este tipo de familia que se trasladaron a la organización empresarial: la primera fue una organización patriarcal, centrada en el varón dominante de la primera generación, cuya autoridad y decisiones de negocios se respetaron por hijos y nietos. Esta autoridad pudo mantenerse por la centralización en su persona de las redes de crédito, compras y ventas de la empresa, en la que los demás miembros de la familia participaban de manera jerárquica pero subordinada. Su estancia al frente del negocio fue de por vida y sólo terminó por su fallecimiento o inhabilitación.

La segunda fue la adscripción patrilocal de las tres generaciones de la familia. Es decir que se incorporaban las esposas del abuelo, los hijos y los nietos a los esfuerzos de la familia de sus esposos. Esto incluyó no sólo su trabajo doméstico, sino su rápida inclusión en muchas de las etapas de los negocios familiares. En el principio, desde la venta ambulante hasta el

cobro de abonos, la venta de comida, la confección y venta de ropa, la venta de mostrador, la contabilidad, el transporte, cobros, pagos, etcétera. En la época de bonanza, al menos la familia de William incluyó a las mujeres en la gerencia y administración.

La tercera característica fue la transmisión patrilineal de las redes fuertes del parentesco y de la empresa. Es decir, la identidad y pertenencia a las empresas se ha pasado de abuelos a padres e hijos varones y el hecho de mantenerse en esta línea de transmisión ha otorgado derechos de participar en los negocios, estableciendo deberes de lealtad comercial y empresarial entre sí, por encima de negocios con otras personas o empresas. Esta lealtad establecida por la patrilinealidad ha generado mayores posibilidades de supervivencia ante las crisis que a otros empresarios.

La cuarta y última característica ha sido el patrón hereditario, cuya columna vertebral es la de no otorgar la herencia de la o las empresas en vida del patriarca, manteniendo juntos todos sus activos y propiedades por décadas. Esto ha tenido varias consecuencias: ha llevado a convertir a las empresas madres en verdaderos corporativos familiares con distintas especializaciones; ha evitado o demorado la apertura de nuevas empresas en los mismos sectores del mercado, disminuyendo con ello la competencia entre los propios miembros de la familia; ha conseguido que se hereden empresas mucho más ricas y capitalizadas que si se hubieran partido y otorgado en vida al llegar la edad adulta de hijos y nietos, que es el patrón hereditario más común en los empresarios, no sólo mexicanos sino también latinoamericanos; y por último, al heredar las empresas a los hijos varones, ha mantenido un patrón patrilineal y patriarcal de transmisión de la riqueza entre hombres.

Para concluir: identidad étnica, endogrupo y desarrollo empresarial

El caso de la familia Abraham es paradigmático y representa un ejemplo decantado, efectivo y, en muchos sentidos, extremo de éxito empresarial. Sin embargo, hay que ir más allá del documento y testimonio humano e interpretarlo como la representación de un modelo de organización social y cultural que permite el desarrollo empresarial. En ese sentido, se plantean

las conclusiones en plural y se extienden a los inmigrantes libaneses considerados como un actor colectivo.

Aunque algunos inmigrantes traían ahorros, los primeros llegaron en su mayoría sin capital, con una gran necesidad y motivación de mejoría económica. Conocían formas diversas de hacer comercio y tenían redes sociales y familiares que atravesaban el país y sus fronteras, encontraron en el pequeño comercio su primera forma de subsistencia. Ensayando nuevas formas de crédito generaron su propio mercado, pues la venta ambulante de tela, ropa y géneros textiles no se practicaba en la península. Introdujeron un sistema de venta: el crédito a domicilio mediante el abono, que no existía de manera común antes y que fue la medida de su éxito como buhoneros. Al dar crédito a los pobres urbanos y a los indígenas mayas del campo y los pueblos, multiplicaban sus ventas y a la larga conseguían buenas ganancias, pues lo obtenido por sus productos podía ser varias veces más de lo que estos les costaban.

Después de algunos años, los primeros buhoneros se establecieron en pequeñas tiendas en torno a los mercados de los principales pueblos y ciudades de la península, la mayoría especializados en textiles, ropa y lencería. Es difícil establecer un período de tiempo exacto que marcara el paso del comercio ambulante al formal, pero en los casos estudiados el tiempo de calle fue mucho más corto o de plano inexistente para la oleada de los que llegaron después de 1918, ya que contaban con el apoyo de redes familiares y del crédito de los primeros inmigrantes. Quienes llegaron entonces, extendieron el comercio ubicándose en los mercados de nuevos pueblos del interior, en especial los que iban enlazándose a través de la red ferroviaria en expansión.

Se desarrolló una migración comunitaria con la que se construyeron familias extensas al mismo tiempo que un endogrupo, basado en círculos concéntricos de orígenes comunes, desde la familia nuclear y la extensa, hasta la calle, el barrio, el pueblo, la nación y la religión. De las relaciones de parentesco de la familia y de las relaciones sociales del endogrupo surgieron los recursos para acumular, haciendo crecer a las empresas. Los recién llegados eran utilizados como una renovada y constante fuerza de ventas de los comerciantes ya establecidos, ubicándolos en las calles y en

nuevos mercados de pueblo para ofrecer mercancías a crédito. Las tiendas crecieron y se beneficiaron de la constante inmigración.

Los recién llegados no sólo eran paisanos, sino muchos de ellos parientes y conocidos directos de los mismos pueblos de Líbano, por lo que se les podía otorgar mucha confianza y habilitarlos como buhoneros, comisionándoles mercancías y géneros textiles a crédito y precios altos, que ellos revendían aún más caros mediante el abono, por las calles o en los nuevos mercados. Desde los comercios también se practicaba la usura, al dar préstamos con altas tasas de interés, así como la compra adelantada de cosechas a bajo precio, práctica común en los tenderos de todo México. La crisis de 1929 que provocó la Gran Depresión, quebró también la rica agroindustria henequenera de Yucatán, haciendo caer hacienda tras hacienda a lo largo de la década. Al eslabonarse con la posterior reforma agraria de 1937, se vieron dramáticas caídas en los precios de los predios rurales y urbanos, que cambiaron de mano por poco dinero o como pago de deudas a quienes tenían liquidez: los comerciantes libaneses.

La capitalización les permitió diversificar sus empresas, aprovecharon el crecimiento de la población y el mercado interno que creaba el proceso de urbanización peninsular. En las capitales de los tres estados se concentraba ya la mayoría de los empresarios libaneses y desde 1950 un pequeño grupo de ellos, operando a nivel peninsular, controlaba el comercio textil y tenía una importante presencia en la agroindustria azucarera, la explotación chiclera, la flota camaronera, la industria hidrogenadora y de aceites básicos y la importante industria cordelera. En la década de 1970 diversificaron sus capitales hacia los supermercados y la industria de la construcción.

En estudios realizados en 1990 y 2000 (Ramírez, 1993, 2000) se encuentra que 81 empresarios individuales, familias o corporativos con residencia en Yucatán controlaban y dirigían las 100 empresas privadas de mayor tamaño, casi todas con operaciones en el mercado peninsular y con filiales en Campeche y Quintana Roo. Sólo 42 de los 81 empresarios eran de origen peninsular y de entre ellos 12 eran grupos empresariales de origen libanés dedicados en especial al comercio, la industria y la construcción. En 2010 (Ramírez, 2012) el impacto de la globalización y el Tratado de Libre Comercio, en especial de las empresas extranjeras sobre el comercio

al mayoreo y menudeo, la industria textil y los aceites básicos y derivados provocaron que sólo 10 por ciento de las 100 empresas más importantes en la península de Yucatán fueran controladas o tuvieran una participación mayoritaria de capital y empresarios de origen libanés. Aunque su representatividad disminuyó, todavía era alta. Más allá de esta élite, también es posible encontrar a varios centenares de grandes empresarios dispersos por la península, además de familias muy ricas de este origen, con inversiones protegidas en bienes raíces.

Si bien la lógica del parentesco es el elemento que explica con mayor fuerza la capacidad de crear empresas, superar crisis y hacerlas crecer con el paso del tiempo, hay que sumar a ésta la lógica del endogrupo, cuando se considera la tendencia a la solidaridad en la actividad empresarial de la primera generación de inmigrantes. Lewin (1947, 1951) en sus estudios clásicos sobre la discriminación, planteaba que el endogrupo está unido al espacio vital colectivo y público, no individual, y es el conjunto de personas con las que un sujeto particular se identifica. Se refiere en primera instancia a una comunidad de relaciones preferenciales entre individuos con quienes se reconocen semejanzas, frente a otras comunidades formadas por individuos con los que reconocen diferencias y que se consideran exogrupos. El endogrupo opera mediante un código dual, en donde los mismos elementos que generan identificación producen diferenciación.

La configuración de la identidad social de los grupos se da porque sus miembros perciben sus semejanzas de manera positiva (Rocca y Schwartz, 1993:581-595). Se atribuye mayor corrección y eficacia a las características propias, que se pueden extender a otros cuando se acepta que las tienen. En otras palabras, se elige privilegiar el aspecto físico, el color de la piel, la lengua, la religión o la historia común, por ejemplo, para establecer cualquier tipo de relación social, en especial las que se dan en el mundo de los negocios.

En el caso de los inmigrantes libaneses, su similar origen nacional no era en sí una identidad étnica, ni siquiera una identidad nacional colectiva; se convirtió en identidad étnica al entrar en contacto con otros grupos culturales distintos al migrar a América. Reconocer esta nueva identidad sobre bases étnicas permitió una mejor integración entre ellos a la manera

en que la define Barth (1976, 1993), privilegiando la similitud grupal sobre las diferencias individuales. La percepción de la semejanza intergrupal tendió a disminuir los prejuicios particulares, sobre todo religiosos, que podían impedir la creación de un endogrupo. La primera generación de libaneses percibió una mayor similitud entre sí que con los hispanos, mestizos o mayas de Yucatán, a los que identificó como exogrupos. Trasladado al mundo de los negocios, esto apoyó que los recursos comunales, desde el crédito hasta la información y la proveeduría, se aprovecharan para las empresas de ellos mismos y la capacidad de mantener al endogrupo vigente mediante matrimonios endogámicos, prolongó este apoyo durante tres generaciones.

Así, la identidad étnica libanesa, tal como se ha observado en este caso, fue el resultado, no el punto de partida, de una serie de transacciones sociales y económicas que tuvieron a empresas y familias como ejes, donde individuos particulares asumieron papeles y se comportaron de acuerdo con una determinada expectativa cultural, manifestando una serie de signos convencionales de membrecía. La movilidad social y el éxito empresarial no sólo reforzaron, sino modelaron una nueva identidad étnica y dieron como resultado que entre los empresarios las características culturales libanesas operaran como mecanismo de solidaridad y compromiso precisamente porque ya no estaban en Líbano sino en América. Con base en esta identidad compartida se construyó un endogrupo, sobre el que se incrustó el parentesco extenso trigeneracional, permitiendo el desarrollo de familias empresariales exitosas, como las del Grupo Abraham.

Referencias

ABUD, Salim y Julián Nasr, 1948, *Directorio libanés. Censo general de las colonias libanesa, palestina, siria, residentes en la República Mexicana*, México, Talleres Linotipográficos Casa Velux.

ADLER DE LOMNITZ, Larissa y Marisol Pérez Lizaur, 1987, *A Mexican Elite Family, 1820-1980: Kinship, Class, and Culture*, Princeton, Princeton University Press.

AGAR, Lorenzo, 1983, "El comportamiento urbano de los migrantes árabes en Chile y Santiago", *Revista EURE*, Santiago de Chile, vol. 9, núm. 27, pp. 73-84.

ALFARO VELCAMP, Theresa, 1997, "The historiography of Arab immigration to Argentina: The intersection of the imaginary and the real country", *Arab and Jewish Immigrants in Latin America: Images and realities*, Londres, Routledge, vol.16, pp. 227-248.

ALONSO, Angelina, 1983, *Los libaneses y la industria textil en Puebla,* México, CIESAS/Cuadernos de La Casa Chata.

ARANA CERVANTES, Marcos, 2006, *Ramas del mismo cedro*, Guadalajara, México, Centro México Libanés de Guadalajara.

ANDERSON, M., 1994, "What is New about the Modern Family?", en M. Drake, edit., *Time, Family and Community: Perspectives on Family and Community History,* Oxford, Inglaterra, Blackwell.

ANDERSON, M., F. Bechhofer y J. Gershuny, edits., 1994, *The Social and Political Economy of the Household,* Oxford, Inglaterra, Oxford University Press.

ASSALAM, 1928, Buenos Aires, Assalam.

BAKLANOFF, Eric, 1999, "From Peddlers to Empresarios: The Lebanese in Latin America", *South Eastern Latin Americanist,* Tuscaloosa, Estados Unidos, University of Alabama Press, vol. 43-44, pp. 65-76.

BAKLANOFF, Eric, 2001, "Contra viento y marea. Los empresarios de origen libanés y el desarrollo del Yucatán moderno", *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán,* Mérida, México, Universidad Autónoma de Yucatán, vol. 16, núm. 218, pp. 49-63.

BAKLANOFF, Eric, 2010, "Against great odds: Lebanese Entrepreneurs and the Development of Modern Yucatán", en Edward D. Terry, Ben W. Fallaw, Gilbert M. Joseph y Edward H. Moseley, edits., *Peripheral Visions: Politics, Society and the Challenges of Modernity in Yucatan,* Tuscaloosa, Estados Unidos, University of Alabama Press, pp. 128-143.

BARTET, Leyla, 2005, *Memorias de cedro y olivo: La inmigración árabe al Perú (1885-1985)*, Lima, Fondo Editorial del Congreso del Perú.

BARTET, Leyla, 2011, *Las fronteras disueltas: Voces árabes en el Perú, siglos XIX y XX*, Lima, Congreso del Perú/Club Unión Árabe Palestino.

BARTET, Leyla y Farid Kahhat, comps., 2010, *La huella árabe en el Perú*, Lima, Fondo Editorial del Congreso del Perú.

BARTH, Fredrik, comp., 1976, *Los grupos étnicos y sus fronteras,* México, Fondo de Cultura Económica.

BARTH, Fredrik, 1993, *Balinese Worlds*, Chicago, University of Chicago Press.

BOSWORTH, Clifford Edmund, 1982, "The Concept of Dhimma in Early Islam", en Benjamin Brande y Bernard Lewis, edits., *Christian and Jews in Ottoman Empire: The Functioning of a Plural Society,* Nueva Jersey, Estados Unidos, Holmes and Meier.

BREWER, Marilynn, 1979, "In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive-Motivational Analysis", *Psychological Bulletin,* Washington, D. C., American Psichological Association, vol. 86, núm. 2, pp. 307-324.

BURDIEL DE LAS HERAS, María Cruz [tesis de doctorado], 1988, "La emigración libanesa en Costa Rica", Madrid, Universidad Autónoma de Madrid.

CÁCERES MÉNDEZ, María Lourdes y Patricia Fortuny [tesis de licenciatura], 1977, "La migración libanesa a Yucatán", Mérida, México, Universidad de Yucatán.

CASTRO FARÍAS, Enrique, 1965, *Aporte libanés al progreso de América*, México, Unión Libanesa Mundial.

CAZORLA, Liliana, 1995, *La inmigración sirio y libanesa en la provincia de Buenos Aires: A través de sus instituciones étnicas*, Buenos Aires, Fundación Los Cedros.

CHUAQUI, Benedicto, 1942, *Memorias de un inmigrante*, Santiago de Chile, Orbe.

CHUAQUI, Benedicto, 1952, "Arabs in Chile", *The Americas*, Washington, D. C., Unión Panamericana, vol. 4, núm. 12, pp. 17-29.

CONSEJO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL, 2015*, Medición de la pobreza en México, 2014*, México, D. F., Coneval.

CROMPTON, Rosemary, 1997, *Clase y Estratificación: Una introducción a los debates actuales,* Madrid, Tecnos.

CROWLEY, William, 1974, "The Levantine Arabs: Diaspora in the New World", *Proceedings of the Association of American Geographers*, Washington, D. C., vol. 6, pp. 137-142.

CUEVAS SEBA, María Teresa, 2009, *Del Líbano… lo que debemos recordar*, Mérida, Unicornio.

CUEVAS SEBA, María Teresa y Miguel Mañana, 1990, *Los libaneses en Yucatán,* Mérida, Impresiones Profesionales.

DEVOTO, Fernando, 2003, *Historia de la inmigración árabe a la Argentina*, Buenos Aires, Sudamericana.

DÍAZ DE KURI, Martha y Lourdes Macluf, 1995, *De Líbano a México: Crónica de un pueblo emigrante,* México, Gráfica Creatividad y Diseño.

DUOUN, Tawfiq, 1943, *Confissões e indiscrições: Meio século de experiências em quatro continentes,* Sao Paulo, Tipografía Editora Árabe.

DUOUN, Tawfiq, 1944*, Emigração sirio-libanesa ás terras de promissão,* Sao Paulo, Tipografía Editora Árabe.

EURAQUE, Darío, 1998, "The Arab-Jewish Economic Presence in San Pedro Sula, the Industrial Capital of Honduras: Formative Years, 1880-1930", *Arab and Jewish Immigrants in Latin America: Images and Realities*, Londres, Routledge, pp. 94-124.

FAWCETT DE POSADA, Louise y Eduardo Posada, 1992, "En la tierra de las oportunidades: los sirio-libaneses en Colombia", *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, núm. 49, pp. 2-22.

FAWCETT DE POSADA, Louise y Eduardo Posada, 1998, "Arabs and Jews in the Development of the Colombian Caribbean. 1850-1950", *Arab and Jewish Immigrants in Latin America: Images and Realities*, Londres, Routledge, pp. 57-79.

FRANCO, Rolando y Martín Hopenhayn, 2010, "Las clases medias en América Latina: Historias cruzadas y miradas diversas", en Rolando Franco, Martín Hopenhayn y Arturo León, coords., *Las clases medias en América Latina,* México, Siglo XXI, pp. 7-41.

GARCÍA, Mercedes, 1997, *Al-Andallus allende el Atlántico,* España, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

GIDDENS, Anthony, 1983, *La estructura de clases en las sociedades avanzadas,* Madrid, Alianza.

GLADE, William, 1983, "The levantines in Latin America", *American Economic Review,* Pittsburgh, Estados Unidos, American Economic Association, vol. 73, núm. 1, pp. 118-122.

GLADE, William, 1986, "Latin America and the international economy,

1870-1914", *The Cambridge History of Latin America,* Cambridge, Inglaterra, Cambridge University Press, pp. 1-46.

GONZÁLEZ, Nancie L., 1992, *Dollar, Dove and the Eagle: One Hundred Years of Palestinian Migration to Honduras,* Ann Arbor, Michigan, University of Michigan Press.

GRANOVETTER, Mark S., 1990, "The Old and the New Economic Sociology: A History and an Agenda", en R. Friedland y A.F. Robertson, edits., *Beyond the marketplace: Rethinking Economy and Society*, Nueva York, Aldine, pp. 89-112.

GRANOVETTER, Mark S., 1992, "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis", *Acta Sociologica,* Sage Publications, vol. 35, núm. 1, pp. 3-11.

GRANOVETTER, Mark S., 2011, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *The Sociology of the Economic Life,* Boulder, Westview Press.

HACKER, Joseph, 1982, "Ottoman policy toward the jews and jewish attitudes toward the ottomans during the fifteenth century", en Benjamin Braude y Bernard Lewis, edits., *Christian and jews in the ottoman empire: the functioning of a plural society,* Nueva York, Holmes and Meier, 1, pp. 117-126.

HAMED FRANCO, Alejandro, 2002, *Los árabes y sus descendientes en Paraguay: Un largo recorrido histórico,* Asunción, Editorial Arandurã.

HAMILTON, Gary, 1978, "Pariah Capitalism: A paradox of Power and Dependence", *Ethnic Groups: An International Periodical of Ethnic Studies,* vol. 1, núm. 2, pp. 1-15.

HAREVEN, Tamara K., 1982, *Family Time and Industrial Time,* Cambridge, Inglaterra, Cambridge University Press.

HAREVEN, Tamara K., 1991, "The Home and the Family in Historical Perspective", *Social Research,* Nueva York, Arien Mark Editor, vol. 58, núm. 1, primavera, pp. 253-285.

HASSAN MATTAR, Ahmad, 1941, *Guía social de la colonia árabe en Chile (Siria-Palestina-Libanesa),* Santiago de Chile, Club Palestina y Ahues Hnos.

HASSAN MATTAR, Ahmad, 1977, *La inmigración árabe en Chile (1885-1950),* en <http://www.memoriachilena.cl>, consultado el 17 de febrero de 2011.

ISSAWI, Charles, 1998, *Cross-cultural encounters and conflicts*, Estados Unidos, Oxford University Press on Demand.

JOHNSON-HANKS, Jennifer, 2002, "On the Limits of Life Stages in Ethnography: Toward a Theory of Vital Conjunctures", *American Anthropologist,* Texas, American Anthropological Association, vol. 104, núm. 3, septiembre, pp. 865-880.

JOHNSON-HANKS, Jennifer, 2008, "Demographic Transitions and Modernity", *Annual Review of Anthropology,* Estados Unidos, vol. 37, pp. 301-315.

KABCHI, Raimundo, edit., 1997, *El mundo árabe y América Latina,* Madrid, UNESCO/Ediciones Libertarias/Prodhufi.

KLICH, Ignacio, 1995, "Middle Easterners in Latin America", *Encyclopedia of Latin American History*, Nueva York, Gale/Cengage Learning.

KLICH, Ignacio y Jeffrey Lesser, 1996, edits.,"'Turco' inmigrants in Latin América", *The Americas*, Washington, D. C., Unión Panamericana, vol. 53, núm. 1, pp. 1-14.

KLICH, Ignacio y Jeffrey Lesser, edits., 1998, "Introduction", *Arab and Jewish immigrants in Latin America: images and realities*, Londres, Routledge, pp. 7-14.

LESSER, Jeffrey, 1998, "Jews are turks who sells on credit. Elite images of arabs and Jews in Brasil", en I. Klich y J. Lesser, edits., *Arab and Jewish Immigrants in Latin America: Images and Realities,* Londres, Routledge, pp. 38-56.

LEWIN, Kurt, 1947, "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibrium and Social Change", *Human Relations,* Cambridge, M.I.T. Press/Sage Publishers, vol. 1, pp. 5-41, 143-153.

LEWIN, Kurt, 1951, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers,* D. Cartwright, edit., Nueva York, Harper & Row.

LOMNITZ, Claudio, 1982, *Evolución de una sociedad rural,* México, Fondo de Cultura Económica.

MARÍN GUZMÁN, Roberto, 1996, "Las causas de la emigración libanesa durante el siglo XIX y principio del XX: Un estudio de historia económica y social", *Estudios de Asia y África*, México, D. F., Colegio de México, vol. 31, núm. 3, pp. 557-606.

Marín Guzmán, Roberto, 1997, "Los inmigrantes árabes en México en los siglos XIX y XX: Un estudio de historia social", en Raimundo Kabchi, coord., *El mundo árabe y América Latina,* París, UNESCO/Ediciones Libertarias (Serie Tres de Cuatro Soles, 38), pp. 123-154.

Marín Guzmán, Roberto y Zidane Zéraoui, 2003, edits., *Arab Immigration in Mexico in the Nineteenth and Twentieth Centuries: Assimilation and Arab Heritage*, México, Instituto Tecnológico de Monterrey.

Martínez Assad, Carlos, 1994, *En el verano, la tierra,* México, Planeta.

Martínez Assad, Carlos, 2003, *Memoria del Líbano,* México, Océano.

Martínez Assad, Carlos [ponencia], 2009, "Los mexicanos que nos dio el mundo", en "Simposio Inmigrantes y Diversidad Cultural", en "Programa Universitario México Nación Intercultural", México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México, 15-19 de octubre.

Martínez Assad, Carlos y Martha Díaz, 2000, "Los libaneses, un modelo de adaptación", *Veracruz, puerto de llegada,* Veracruz, Ayuntamiento de Veracruz, pp. 67-83.

Martínez Bolio, José, 2010, *Asís Abraham Dáguer, historia de un hombre de éxito*, Mérida, Yucatán, mimeografeado.

Martínez Montiel, Luz, 1992, "The Lebanese Community in Mexico, its Meaning, Importance and the History of its Communities", en A. Hourani y N. Shehadi, edits., *The Lebanese in the World: A Century of Emigration*, Londres, Centre for Lebanese Studies in association with I. B. Tauris, pp. 371-392.

Mesa del Monte, Luis [ponencia], 2009, "Islam in Cuba", en "Cartographies of Islam in the Américas: Migrants, Converts and Devotion", San Francisco, UCLA, Berkeley, Department of History, 13 de abril.

Montejo Baqueiro, Francisco, 1981, "La colonia sirio-libanesa en Mérida", en Antonio García, Renan Irigoyen, Rodolfo Méndez y Humberto Lara, edits., *Enciclopedia yucatanense, actualización y ampliación,* Mérida, Yucatán, Gobierno de Yucatán, vol. 12, pp. 463-516.

Montejo Baqueiro, Francisco, 1986, *Mérida en los años veinte,* Mérida, Yucatán, Maldonado Editores.

Moscoso Puello, Francisco, 1936, *Cañas y Bueyes*, Santo Domingo, La Nación.

MOSCOSO PUELLO, Francisco, 1956, *Navarijo,* Ciudad Trujillo, República Dominicana, Montalvo.

MUMMERT, Gail, 2012, "Pensando las familias trasnacionales desde los relatos de vida: Análisis longitudinal de la convivencia intergeneracional", en Marina Ariza y Laura Velasco, edits., *Métodos cualitativos y su aplicación empírica: Por caminos de la investigación sobre migración internacional,* México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 151-184.

NAJM SACRE, Jacques, 1981, *Directorio por familias de los descendientes libaneses en México y Centroamérica*, México, Centro de Difusión Cultural de la Misión Libanesa en México.

OSTERWEIL, Marc Jeffrey [tesis de doctorado], 1978, "The meaning of elitehood: Germans, Jews and Arabs in La Paz, Bolivia", Nueva York, New York University Press.

OSTERWEIL, Marc Jeffrey, 1998, "The Economic and Social Condition of Jewish and Arab Immigrants in Bolivia 1890-1980", *Arab and Jewish Immigrants in Latin America: Images and Realities,* Londres, Routledge, pp. 146-166.

PÁEZ OROPEZA, Carmen, 1984, *Los libaneses en México: Asimilación de un grupo étnico*, México, INAH (Colección Científica, 140).

PASTOR DE MARÍA Y CAMPOS, Camila, 2009a, "The Trasnational Imagination: XX Century Networks and Institutions of the Mashrequi Migration to México", *Palma Journal,* Zouk Mosbeh, Líbano, Notre Dame University-Louaize, vol. 11, núm. 1, pp. 31-71.

PASTOR DE MARÍA Y CAMPOS, Camila [ponencia], 2009b, "Being a New Muslim in México, Conversion as a Class Mobility", en "Cartographies of Islam in the Américas: Migrants, Converts and Devotion", San Francisco, UCLA, Berkeley, Department of History, 3 de abril.

PLUMMER, Brenda Gayle, 1998, "Between Privilege and Opprobium: The Arabs and Jews in Haití", *Arab and Jewish Immigrants in Latin America: Images and Realities,* Londres, Routledge, pp. 80-93.

PORTES, Alejandro y Kelly Hoffman, 2003, "La estructura de clases en América Latina: composición y cambios durante la era neoliberal", *Desarrollo Económico, Revista de Ciencias Sociales*, Buenos Aires, Instituto

de Desarrollo Económico y Social, vol. 43, núm. 171, pp. 559-595.

PORTES, Alejandro, William Haller y Luis Guarnizo, 2002, "Trasnational Entrepreneurs: An Alternative Form of Inmigrant Adaptation", *American Sociological Review*, Washington, D. C., American Sociological Association, vol. 67, pp. 278-298.

QUILES, María N., José Leyens y Armando Rodríguez, 2001, "Atribuciones a situaciones de interacción ambiguas: El punto de vista de la víctima y del agente del prejuicio", *Psicothema*, España, Colegio de Psicólogos del Principado de Asturias, vol. 13, núm. 4, pp. 557-562.

QUILES, María Nieves, Verónica Betancor, Jacques-Philippe Leyens y Armando Rodríguez, 2003, "Atribución diferencial al endogrupo y al exogrupo de las dimensiones de moralidad y eficacia: Un indicador de favoritismo endogrupal", *Psicothema,* España, Colegio de Psicólogos del Principado de Asturias, vol.15, núm. 3, pp. 407-413.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso, 1992, "Estratificación, clase y parentesco: empresarios libaneses en el sureste de México", *Nueva Antropología,* México, Asociación Nueva Antropología, vol. 13, núm. 43, pp. 123-137.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso, 1993, *Sociedad y población urbana en Yucatán 1950-1989*, México, D. F., El Colegio de México.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso, 1994a, *Secretos de familia: Libaneses y élites empresariales en Yucatán*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso, 1994b, "De buhoneros a empresarios: La inmigración libanesa en el sureste de México", *Historia Mexicana,* México, El Colegio de México, vol. 43, núm. 3, pp. 451-486.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso, 2000, *Historia Regional de Yucatán*, México, Limusa.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso, 2008a, "A Wheel of Fortune: Entrepreneurial elite from the Revolution to Globalization", en E. N. Baklanoff y E. H. Moseley, coords., *Yucatán in an Era of Globalization,* Tuscaloosa, Estados Unidos, University of Alabama Press, pp. 69-91.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso, 2008b, "Los libaneses en el sureste", en Carlos Martínez Assad, coord., *De extranjeros a inmigrantes en México*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 483-492.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis A., 2012, *De cómo los libaneses conquistaron la península de Yucatán,* México, Universidad Nacional Autónoma de México.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso, 2014, *De cómo los libaneses conquistaron la Península de Yucatán. Migración, identidad étnica y cultura empresarial*, 2ª ed., México, UNAM.

ROBERTS, Lois, 2000, *The Lebanese inmigrants in Ecuador: A History of Emerging Leadership*, Boulder, Estados Unidos, Westview Press, pp. 69-91.

ROCCAS, Salvatore y Seth Schwartz, 1993, "Effects of Intergroup Similarity on Intergroup Relations", *European Journal of Social Psychology*, Alemania, European Association of Social Psychology, vol. 23, núm. 6, pp. 581-595.

SECRETARÍA DE HACIENDA, 1918, *Tercer Censo de Población de los Estados Unidos Mexicanos*, México, Oficina Impresora de la Secretaría de Hacienda, Departamento de Fomento.

SELUJA CECÍN, Antonio, 1989, *Los libaneses en el Uruguay,* Montevideo, Ediciones Arca.

SIMMEL, George, 2003, *Filosofía del dinero*, Granada, Editorial Comares.

TAJFEL, Henri, 1978, *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations,* Londres, Academic Press (European Monographs in Social Psychology, núm. 14).

TASSO, Alberto, 1989, *Aventura, trabajo y poder: Sirios y libaneses en Santiago del Estero, 1880-1980,* Buenos Aires, Argentina, Ediciones Índice.

THERBORN, Göran, 1979*, ¿Cómo domina la clase dominante*?, México, Editorial Siglo XXI.

VALDIVIA SÁNCHEZ, Carmen, 2008, "La familia: Concepto, cambios y nuevos modelos", *La Revue du Redif,* vol. 1, pp. 15-22.

VALVERDE, Estela, 1997, "The Question of 'argentinidad': The Self-Image of Arab and Jewish Ancestry in Recent Argentine Literatura", *Arab and Jewish Immigrants in Latin América: Images and Realities,* Londres, Routledge, pp. 189-202.

YANAGISAKO, Silvia Junko, 2002, *Producing Culture and Capital: Family Firms in Italy,* Princeton, Estados Unidos, Princeton University Press.

ZÉRAOUI, Zidane, 1997, "Los árabes en México, el perfil de la migración",

en María Elena Ota, coord., *Destino México: Un estudio de las migraciones asiáticas a México, siglos XIX y XX*, México, El Colegio de México, pp. 257-303.

ZÉRAOUI, Zidane [ponencia], 2004, "La inmigración árabe en México", en "XXV Congreso de Latin American Studies Association (LASA)", Las Vegas, Estados Unidos, 6-8 de octubre.

ZÉRAOUI, Zidane, 2006, "La inmigración árabe en México: Integración nacional e identidad comunitaria", *Contra relatos desde el sur. Apuntes sobre África y Medio Oriente,* Córdoba, Clacso, núm. 3.

Del pequeño almacén a los negocios financieros. Tres sucesiones exitosas en una familia empresaria: Grupo Coppel, 1940-2010

María Eugenia Romero Ibarra[1]

Los Coppel han sido peleteros,
fabricantes de calzado, mineros, banqueros, pescadores,
comerciantes, armadores, hoteleros y aceiteros.
Ernesto Coppel (1998:33)

Presentación

El presente se trata del estudio de un familia empresaria, descendiente de inmigrantes de origen judío, actualmente propietarios, entre otros muchos negocios, de una empresa que opera a nivel nacional y se expande hacia el sur del continente: Grupo Coppel, cuya denominación oficial es Coppel, S. A. de C. V. Nacido en 1941 como almacén comercial, este grupo ha reinventado e innovado su modelo de negocios. Primero, logró trascender las limitaciones de ser una pequeña tienda local en Culiacán, Sinaloa y expandirse en su propio estado, convirtiéndose en un fuerte competidor regional. Posteriormente, inició la expansión fuera de su estado, primero hacia el norte y noroeste, luego a toda la república, hasta convertirse en un corporativo que todo lo toca: desde ser en 2010 el segundo almacén *retailer* por tiendas y tercero por ventas en México, hasta incursionar en los negocios bancarios y financieros vía captación del ahorro de los sectores

[1] La autora agradece las atinadas observaciones de los dictaminadores, mismas que contribuyeron a mejorar el trabajo. Las omisiones y errores son exclusivamente responsabilidad de ella.

de más bajos recursos a través de BanCoppel, e incursionar en el mercado financiero por medio de una hipotecaria y una Afore.

Destaca que a lo largo de tres generaciones han conservado la estabilidad del grupo familiar y garantizado sucesiones no conflictivas. El reto actual de este grupo empresarial es ser la tienda favorita de la mayoría del mercado de crédito popular, ofreciendo una amplia gama de servicios y productos. En los últimos años se han concentrado en un original *marketing*, invierten en capacitación gerencial y de mandos medios e innovan en sus puntos de venta y distribución. Han operado tres cambios de timón en dos generaciones y se han convertido en una de las 50 empresas más grandes de América Latina que cuenta con banco, hipotecaria y factura más de 2 100 millones de dólares. Además, actualmente prepara a la cuarta generación para tomar el mando del patrimonio empresarial a través de la operación del concepto de *dueñez* y de *familia empresarial*.

Los antecedentes y el contexto: de Polonia al Pacífico mexicano y la construcción de la red empresarial

Luis Enrique Coppel Rivas (1891),[2] Enrique Coppel Tamayo (1922-2007),[3] Enrique Coppel Luken (1947) y Francisco Agustín Coppel Luken (1961),[4] protagonistas de una epopeya empresarial cuyo resultado es el exitoso Grupo Coppel, S. A. de C. V.,[5] representan tres cambios generacionales

[2] Ingeniero y rector de la Universidad de Sinaloa en 1941 (Universidad Autónoma de Sinaloa, sin fecha).

[3] Nació en Culiacán pero inició su primer negocio en Mazatlán, invirtiendo una pequeña herencia proporcionada por su madre (Coppel, 1998).

[4] Formación: Licenciatura en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Puestos ocupados como parte de la familia empresaria: 1998, gerente de División de Tiendas y Comercial (responsable directo de *marketing*, construcción, exhibición, compras ropa y muebles y operación de centros de distribución y de tiendas); 1999, consejero del Consejo Estatal de Seguridad; 1999, consejero de la Fundación EcoRegión de Sinaloa; 2006, consejero de la Fundación Mexicanos Primero; 2008, presidente y director general de Grupo Coppel y Coppel (*Líderes Mexicanos*, 2012).

[5] Coppel, S. A. de C. V., es una compañía que ofrece servicios comerciales y financieros. Opera la cadena de tiendas departamentales Coppel que comercializa muebles, electrodomésticos, línea blanca, joyería, ropa y calzado, entre otros. Cuenta con puntos de venta en tres

empresariales.[6] Su origen se remonta a la Polonia del siglo XIX. El primer Kopel asentado en Mazatlán, Isaac (Yitzak) Kopel Kolchevski, nació el 2 de junio de 1836 cerca de Varsovia, en Blazki, distrito de Poznan, entonces territorio perteneciente al Imperio ruso. Fue el primogénito de los tres hijos del matrimonio conformado por León Kopel (1794) y Hanna Kolchezki (1815); una familia judía cuyos ingresos provenían del trabajo del jefe de familia en una mina de sal. Polonia era el país que contaba con la mayor población de origen judío Europa, la cual sumaba cerca de dos millones de personas en 1815. La mayoría tenían educación, sabían leer y escribir, y estaban entrenados en medicina, aritmética y filosofía. Muchos de ellos se dedicaban a actividades comerciales, sobre todo al préstamo de dinero a interés con garantía hipotecaria (Coppel, 1998:23).

En compañía de dos amigos, Henry Schuabacker y Walter Haas,[7] y a punto de cumplir los 18 años, Isaac inició su aventura americana, escapando también del reclutamiento forzoso por parte del ejército ruso, práctica usual en aquellos años, y nunca volvería a su natal Blazki. La primera escala en el viaje hacia América fue el puerto alemán de Hamburgo, desde donde se embarcaron hacia Londres en 1854. En la capital inglesa trabajaron calafateando barcos para costearse el billete para la travesía hacia América; llegaron a Nueva York el invierno del mismo año. Los recibió una bulliciosa ciudad, llena de inmigrantes venidos de todos los puntos de la tierra. Ahí iniciaron su aprendizaje del inglés, que el viejo

formatos: Tiendas Coppel, Zapaterías Coppel Canadá y Tiendas de variedad limitada. Desde 1970 ofrece servicios de financiamiento a sus clientes a través de la tarjeta Coppel. Afore Coppel y BanCoppel son también subsidiarias. Denominación: Coppel, S. A. de C. V. Casa matriz: República Poniente 2859 Poniente, Col. Recursos Hidráulicos; Culiacán; Sinaloa; 80100 (Emerging Markets Information Service [EMIS], 2013).

[6] Las dos primeras entre padre e hijo y la tercera entre hermanos. Actualmente se prepara un nuevo cambio generacional con los sobrinos.

[7] Ellos no siguieron el viaje a México, se establecieron en California. Uno de ellos fundó la casa Shuabacker y el segundo fue el abuelo del fundador de la marca Levi Strauss & Co. (Coppel, 1998:28).

Polón nunca llegaría a dominar[8] y se sumaron a una caravana de pioneros que los condujo a California a principios de 1855.

Así, atraídos por la fiebre del oro y seguramente en una de las múltiples caravanas de carretas que viajaban desde la costa Este, emprendieron un complicado viaje de 10 meses al Oeste de Estados Unidos. Llegaron a San Francisco a finales de 1855, donde Isaac permaneció cuatro años buscando oro sin gran éxito, pero en compensación obtuvo su carta de naturalización como ciudadano estadounidense el 4 de septiembre de ese año. Se movió hacia el sur junto con otros buscadores de fortuna que se instalaron en Arizpe, Sonora, donde por fin le sonrió la suerte, ya que además de que explotó una mina de oro y plata llamada La Chispa con relativo éxito, en 1860 contrajo matrimonio por primera vez con la viuda Encarnación Vázquez, hija de un platero de origen español, Florentino Vázquez. En la ciudad de Arizpe nacieron los tres hijos de este matrimonio: Issac, Enrique y Elena. Para 1873 liquidó sus negocios y enfiló con todo y familia hacia Mazatlán, donde finalmente se asentó la saga Coppel (Coppel, 1998:36).

J. R. Soutworth, en su trabajo *Sinaloa ilustrado: Sus industrias comerciales, mineras y manufactureras,* publicado en 1898, describe al Mazatlán bullicioso y próspero para los negocios de finales del siglo XIX, mismo lugar al que arribó la familia Kopel Vázquez en 1873. En esos años, Mazatlán era el principal puerto mexicano del Pacífico. En aquel entonces, el puerto contaba con 34 229 habitantes, una compañía de agua potable, el movimiento portuario era incesante y su influencia comercial amplia y diversa. La actividad empresarial era intensa, ya se habían instalado ahí varias manufacturas, fundidoras y refinerías de metales para atender la demanda de la minería de la región. El dinamismo mercantil, un mercado regional en crecimiento, así como el buen nivel del consumo local permitía la operación de giros diversos de negocios como sombrererías, cigarreras, zapaterías, industrias de alimentos y cerveceras, entre otros. También se fundaron talleres y fábricas de carruajes. El tráfico era

[8] Tampoco llegó a dominar el español. Según contaban sus descendientes Ana y Carmen Coppel Marini, Polón "a pesar del poco español que hablaba, era capaz de comunicarse parte en inglés, parte en español y el resto a señas" (Coppel, 1998:58).

intenso con San Francisco, Guayaquil, El Callao, Iquique, Antofagasta y Valparaíso. Lo mismo sucedía con puertos mexicanos como San Blas, Ensenada, Manzanillo, Acapulco y Salina Cruz (Southworth, 1898:119-125).

En Mazatlán se asentaron los representantes de diversas casas comerciales europeas, llegadas desde la década de 1840. Había banqueros, comerciantes, industriales, profesionistas y algunos aventureros en busca de oportunidades. Gracias al comercio con San Francisco, el puerto se había beneficiado considerablemente de la fiebre del oro, pues había prosperado mucho en esos años. El tráfico mercantil entre Europa y el puerto sinaloense era intenso y permitía hacer negocios redituables.[9]

El recién instalado Isaac Kopel compró algunas propiedades para arrendarlas, estableció una tenería y curtiduría para fabricar calzado y baúles. La fábrica, fundada en 1875 con razón social Coppel Hermanos, era conocida como la Gran Tenería Moderna o la Bota de Oro. Estaba ubicada en la calle principal y ocupaba una manzana completa. En dicho lugar, se concentraba maquinaria moderna con la cual trabajaban 45 operarios en la fabricación de zapatos, botines y alpargatas en gran escala, además de baúles, maletas y maletines de calidad con cuero de su propia curtiduría. Importaban hebillas y vaquetas, que surtían al mayoreo a los zapateros de la región. Las pieles que ahí se usaban eran curadas en una curtiduría ubicada en el barrio El Astillero, donde se preparaban alrededor de cien pieles por semana (Southworth, 1898:155; Aguilar, 2001:111).

[9] En el citado libro de Southworth se hace una detallada descripción de los empresarios y negocios existentes en Mazatlán al momento de la instalación de la primera empresa de Kopel. Entre otros, se mencionan a negociantes y comerciantes de Mazatlán (casi todos de origen extranjero), quienes mantenían lazos permanentes por vía marítima con el resto del mundo. Entre ellos se contaban empresarios y propietarios de prósperos negocios, como La Torre de Babel; Felton Hermanos; Galileo Cortes; Juan Farber; Caraga Hermanos y Compañía; Petronilo Navarro; El Nuevo Mundo; Luis B. Canobbio y Cía.; Wohler Bartning y Cía.; El estado de Cantón; La mercería Nueva; The Selby Smelting and Lead Co.; Melchers sucesores; Palmillas Fábrica de hilados La Bahía; Guilermo Zuber e Hijo; Bazar La pipa; Mercería Alemana; Retes y Cía; S de Francia; Gran Fábrica de Cerveza de Jacob Lang; El Dios del Amor y Coppel Hermanos, entre otros (Southworth, 1898:119-159).

Cuadro 1. Propietarios de fincas y terrenos
en Mazatlán, Sinaloa (1877-1910)

Propietario (familia)	*Años de operación*	*Número de operaciones*	*Valor (pesos corrientes)*	*Porcentaje*
Fam. Canobbio	1890-1909	11	80 192.33	31.3
Fca. Rojas	1884-1909	19	54 580	21.3
Ant. De la Peña	1878-1900	7	31 833.34	12.4
Isaac Coppel	1884-1890	11	29 933.33	11.7
Jesús Escovar	1877-1888	6	25 990	10.1
Fam. Felton	1877-1899	12	15 900	6.2
Domingo Ponzo	1897-1910	5	7 550	2.9
Arturo de Cima	1897-1901	5	4 100	1.7
Ángel Beltrán	1885-1896	4	3 700	1.4
Mauricio Lamadrid	1882-1886	6	2 314	0.9
Total		86	256 092	100.0

Fuente: Aguilar (2002).

En 1898, la fábrica de calzado de Coppel Hermanos ya era de las empresas más cotizadas y prósperas del puerto, junto con Hyman Sucesores, Wholer Bartning y Compañía, entre otras. El viejo Isaac entregó la administración de este negocio a sus hijos mayores Isaac y Enrique Coppel Vázquez, tarea que cumplieron con gran acierto y empezaron el proceso de expansión al norte y al sur de la república. Sus relaciones comerciales se extendían a otros estados, donde sus productos eran muy reputados (Southworth, 1898).

Además, decidieron ampliar sus negocios y se asociaron con Alejandro Loubet Guzmán, constituyeron en 1901 la Compañía Industrial y Agrícola, invirtiendo en maquinaria más moderna y elevando el número de trabajadores a 300. Llegaron a elaborar hasta 200 mil pares de zapatos de todo tipo. Con el paso del tiempo, esta fábrica llegó a ser una de las más importantes del país. Este negocio sobrevivió como Peletería Coppel hasta 1960. También compraron grandes talleres de tenería a los socios de la casa Comercial Alemana Hnos. Melchers y Sucesores, en los que se llegaron a procesar hasta 75 000 pieles de toda clase y fueron el puntal que ayudó a los

ganaderos de la región a sacar provecho de las pieles del ganado que sacrificaban. Además, los Coppel mantuvieron la compañía denominada Coppel Hermanos, que se había constituido en 1891, con el objeto de dedicarse a la compra y venta de pieles, mercancías, materiales, máquinas y herramientas para la fabricación de calzado y baúles.

El nuevo apellido Coppel, conformó una estirpe mazatleca enraizada entre las más reputadas familias y notables genealogías del puerto, del estado de Sinaloa y del país. En 1885, Isaac Kopel perdió a su primera esposa, Encarnación Vázquez, y contrajo nuevas nupcias con María Vidal de Fuentes, quien le dio dos hijas antes de morir: Angela y Sara Coppel. Ante esta situación, decidió contraer nupcias por tercera ocasión en 1888, ahora con una vecina de Mazatlán, Carmen Marini García, de origen italiano, quien fallecería en 1902 víctima de la peste. La familia aumentó con la llegada de nueve vástagos más de este matrimonio. Dos años después, su hijo Isaac Coppel Vázquez se casó con la hermana de Carmen, Rosa Marini, con la cual tuvo diez hijos. Por su parte, el hermano menor, Enrique Coppel Vázquez, emparentó con una antigua familia oriunda de Culiacán al casarse con Isabel Rivas Bustamante, hija de Luis Rivas y Margarita Bustamante. Los Coppel Rivas tuvieron también una descendencia numerosa, con diez hijos. Para estos años, los Kopel (o Coppel) ya alcanzaban la treintena.

En los albores del siglo pasado, la ya numerosa familia Coppel fue testigo de dificultades y revueltas en el puerto. En 1906, éste fue azotado por la peste bubónica, que diezmó a la población. Para 1910, los vientos revolucionarios se dejaron sentir con el maderismo que hizo presencia en la región. Sin embargo, los negocios prosperaban para los Coppel. En 1917 compraron a los hermanos Careaga una empresa de carga y descarga de buques, que también representaba a todas las líneas de buques y vapores que hacían las rutas a San Francisco y a Europa. La administración de este nuevo negocio fue encargada a los hermanos Guillermo y Rodolfo Coppel Marini. Esta empresa resultó muy rentable porque en aquellos años los barcos de gran calado no podían atracar en el puerto, por lo tanto, debían fondear en mar abierto para evitar marejadas y oleajes; esto hacía necesario que las mercancías se descargaran en pangas para ser llevadas a la costa. Este

negocio continúa en manos de la familia Coppel con el nombre de Agencias S. A. (Coppel, 1998:57).

La Revolución mexicana marcó su impronta en Mazatlán, muchas familias abandonaron el puerto, como Melchers y Heyman, la española Echeguren o los Mendía. Disminuyó el tráfico comercial y algunas de las descendientes de la familia Coppel marcharon en busca de buenos matrimonios para fortalecer la red a la ciudad de México. El 12 de julio de 1920, murió Isaac Kopel a la edad de 84 años. Los negocios continuaron con gran éxito en manos de sus descendientes, los cuales constituirían una familia empresaria extensa, capaces de hacer negocios y política en diversas ramas y sectores, tejiendo redes de parentesco con otras familias empresariales muy importantes de la región y del país.

Uno de los que más destacó fue Isaac Coppel Marini, quien en los tiempos de la revolución se dedicó a la venta de ropa que le enviaba su hermano Alfredo desde los Estados Unidos. Prosperó en este negocio y juntó el capital necesario para poner en sociedad, con el mencionado hermano y Juan Gavica, la Compañía Explotadora de Aceites Vegetales S. A., que procesaba aceite de coco, mismo que vendía a las compañías jaboneras. Posteriormente, en 1933, compró la Compañía Jabonera San Vicente, que había sido propiedad de Aurelio Yuhen de nacionalidad china, el cual había sido expulsado durante la campaña antichina.[10] En 1938, compró a su hermano Rodolfo la distribuidora de autos y camiones Agencia Chevrolet. Otras compañías que se sumaron a sus negocios fueron la Compañía Manteca S. A. en 1940 y la Compañía Clavel, S. A. en 1943 (Coppel, 1998:67).

Asociado con uno de sus hijos, Jorge Coppel Careaga incursionó en la pesca de camarón, inicialmente con un solo barco usado, pero pronto entendió las ventajas de este negocio y para 1952 contaba con una flota de 52 barcos camaroneros y una congeladora con capacidad para 30 toneladas diarias que se fundó en 1953 con el nombre de Congeladora del Pacífico, S. A. Con el potencial acumulado, contrató en el mismo año la distribución

[10] La campaña antichina fue un movimiento xenofóbico que tuvo lugar en México entre 1911 y 1934, aproximadamente. Estaba dirigida en particular contra las comunidades de origen chino. Para mayores detalles se puede consultar Gómez (1991).

del camarón en los Estados Unidos con la compañía Wilbur Ellis Co. Finalmente, formó la Crest Importing, Co. (Exportadores asociados, S.A. de C.V.), que aglutinaba a todas las armadoras del puerto y llegaron ocupar el primer lugar en ventas del crustáceo en el vecino país (Coppel, 1998:36). Además, asociado con empresarios de aceites formó una cadena de tiendas llamadas T. P. M. y llegó a tener 100 de ellas. Así mismo, fue consejero del Banco de Comercio de Mazatlán desde 1945 a 1957.[11]

Ante la ausencia de organismos bancarios que ofrecieran servicios financieros en la década de 1920, el interés de los empresarios de Mazatlán por estos negocios se dinamizó, sobre todo cuando en 1926 el Banco de Londres y México abandonó la ciudad. Los hombres de negocios locales crearon casas bancarias para llenar el vacío dejado por los bancos formales. Entre ellos se encuentran Guillermo S. Coppel y Rodolfo Coppel, asociados con Juan B. Sarabia, quienes constituyeron Coppel, Sarabia, Casa Bancaria (Aguilar, 2001:117). Esta casa bancaria fue el origen del Banco Comercial del Pacífico, S.A., formalizado el 26 de diciembre de 1930 como banco de depósito y descuentos, con posibilidades de establecer sucursales en cualquier parte del país.[12]

Tres sucesiones exitosas: los Coppel Rivas, los Coppel Tamayo y los Coppel Luken

Luis Enrique Coppel Tamayo nació en Culiacán en 1922, hijo de Luis Isaac Coppel Rivas e Inés Tamayo Amador. Pasó la primera infancia en su ciudad natal, se mudó a Mazatlán a los 17 años, donde, junto con su padre, instaló en 1940 la tienda El regalo para la venta de objetos de decoración, tales como ceniceros, cuadros y floreros, entre otras cosas. Al año siguiente fundó una sucursal en Culiacán con el mismo nombre. Para ello, rentó un pequeño local durante seis años ubicado en la calle Rosales, entre Juan Carrasco y Álvaro Obregón, frente al antiguo Teatro Apolo, hoy

[11] El devenir histórico de los negocios de esta familia, sobre todo en la primera y segunda generación ha sido recogido acertada y ampliamente por Gustavo Aguilar en su trabajo *Trayectoria Empresarial de la Familia Coppel en Sinaloa*.

[12] Los socios eran: Guillermo S. Coppel, Rodolfo Coppel, Juan B. Sarabia, Isaac Coppel, Guillermo López, Juan E. Gavica y Roberto Coppel (Aguilar, 2001:118).

desaparecido. En esos años, la capital del estado crecía rápidamente al impulso de la agricultura comercial y de exportación, misma que se potenciaría con la construcción de la presa de Sanalona y la apertura de una gran cantidad de hectáreas de riego. Cuando el negocio prosperó y empezó la venta de muebles, se mudó a la calle Ángel Flores a un local más amplio, propiedad de sus abuelos, donde vendían siempre "a fiado" (Gaxiola, 2007).

Al principio se dedicó a traer productos por catálogo desde Estados Unidos, pero con el estallido de la Segunda Guerra Mundial se interrumpió el tráfico mercantil y El Regalo se transformó en tienda de ultramarinos. El cambio de giro no funcionó y optó por la venta a crédito de relojes de marcas renombradas en esos años, como H. Steel, Haste y Steelco que le eran entregados a comisión. Un tiempo después, introdujo la venta de muebles traídos también a comisión desde Guadalajara, agregando posteriormente radios de baterías, bicicletas, equipo de oficina, línea blanca y finalmente, ropa. Ante la escasa liquidez de la población, experimentó el mercado de muebles en abonos semanales, estrategia que le dio muy buenos resultados y ha sido la clave del éxito de la empresa creada por él. En 1947 se casó con Yolanda Luken Aguilar, con quien tuvo siete hijos.

En 1950, la tienda se transformó en Comercial Coppel, en 1956 abrió su segunda tienda en Culiacán, otra en 1961 y una cuarta en 1968. En ésta última introdujo la venta de ropa (Coppel, 1998:83). En 1965 la empresa se denominó Almacenes Coppel S. A.[13] y en 1968 se acordó la fusión de ésta última con las sociedades mercantiles denominadas Comercial Coppel, S. A., y Mueblera Coppel, S. A.[14] La competencia local era la tienda Maico, que los Coppel compraron.

[13] Archivo General de Notarías del Estado de Sinaloa (AGNES), 1965, *Escritura Pública*, núm. 1548, vol. XII, 1 de agosto, notario público Fortino Gómez. En el instrumento notarial para la constitución de la sociedad denominada Almacenes Coppel, Sociedad Anónima en Culiacán, Sinaloa, con una duración 20 años. El objeto social de la empresa era, entre otros, efectuar actos de comercio en general y particularmente en los ramos de muebles y aparatos para el hogar, la oficina, joyería, comisiones y representaciones.

[14] AGNES, 1968, *Escritura Pública,* núm. 2115, volu. XXVI, 24 de septiembre, notario público Enrique Ibarra.

En 1970, luego de graduarse en el Instituto Tecnológico de Monterrey, Enrique Coppel Luken empezó a colaborar en la empresa familiar, inclinándose por la automatización. En 1972, la empresa de la familia lanzó su tarjeta de crédito para la tienda departamental e introdujo el sistema de cómputo en sus puntos de venta. Este negocio fue precursor de la atención personalizada, *one to one,* para clientes asiduos. En el mismo año, ya con cinco sucursales en Culiacán, iniciaron la expansión en el estado de Sinaloa, abriendo tiendas en Navolato y Guamúchil. Para tener la mercancía a tiempo *(just in time)* en sus puntos de venta, crearon un centro de distribución en la capital del estado en 1976. En 1979 se extendieron hacia Guasave.

El 16 de noviembre de 1979, se llevó a cabo una asamblea extraordinaria de los accionistas de la empresa, en la cual se acordó transformar la estructura de la sociedad Almacenes Coppel S. A. para adaptarla a la modalidad de capital variable; quedó la denominación como Almacenes Coppel S. A. de C. V. También se estableció un capital social mínimo de treinta millones de pesos y la recién transformada sociedad tendría una duración de noventa y nueve años.[15] En 1980 abrieron la sucursal de Ciudad Obregón, Sonora, la primera fuera de su natal Sinaloa.

La dirección de los negocios en manos de la segunda generación. Enrique Coppel Luken pasa la estafeta al hermano menor

Cuando empezaron a incursionar en el estado de Sonora, se realizó el cambio de estafeta. En 1981, Enrique Coppel Tamayo entregó la dirección de los negocios a la segunda generación. Su primogénito, Enrique Coppel Luken, ocupó a partir de entonces la presidencia del Consejo de Administración. Este cambio mostró la mayor virtud de los Coppel: la estabilidad generacional y la capacidad de planeación en el largo plazo. Bajo su dirección la empresa ingresó a la Bolsa Mexicana de Valores en abril de 1988 y su expansión se centró en la multiplicación de los puntos de venta. Aumentaron su presencia en Sinaloa, Sonora, Baja California y Nayarit, y construyeron un segundo centro de acopio y distribución en Hermosillo,

[15] AGNES, 1979, *Escritura Pública,* núm. 41611, 10 de diciembre, notario Adolfo Martínez y Gómez del Campo, núm. 56.

Sonora. Para 1991 ya estaban en Durango y Coahuila y abrieron un tercer centro de distribución en Gómez Palacio, Durango, y otro en Calexico, California. Fue en esta etapa cuando se modificó la denominación social de la empresa. El 12 de junio de 1992, por asamblea de accionistas, se decidió el cambio de Almacenes Coppel, S. A. de C. V. a Coppel, S. A. de C. V.[16]

Como resultado de esta estrategia de crecimiento entre 1989 y 1999, ampliaron el número de tiendas de 22 a 50. En 2002 compraron la fábrica de Calzado Canadá y su extensa red de sucursales en todo el país. En 2006 ya tenía 306 tiendas departamentales. La expansión total entre 1999 y 2007 fue exponencial, llegaron a tener 580 puntos de venta de todos los formatos en el último año, con presencia en más de 34 ciudades de 15 estados de la república.

Cuadro 2. Consejo de Administración de Coppel, S. A. de C. V., 2005

Puesto	*Nombre*
Presidente	Enrique Ramón Coppel Luken
Secretario	Francisco Agustin Coppel Luken
Tesorero	Guillermo Antonio Alvarez López
Vocal	Rubén Eugenia Coppel Luken
Vocal	Alberto Alejandro Coppel Luken
Vocal	José Germán Coppel Luken
Vocal	Enrique Coppel Tamayo
Vocal	Sergio Reyes Carrasco
Vocal	Carlos Coppel Lemmenmeyer
Vocal	Ricardo Martín Bringas
Vocal	Carlos Dumois Núñez
Vocal	José Antonio Morera Naveda

Fuente: Elaboración propia con base en AGNES, 2005, *Escritura Pública 6841*, núm. 167, vol. XXIV, notario público Gerardo Gaxiola Díaz.

Enrique Coppel Luken entregó a su hermano menor una empresa que había crecido y ocupado prácticamente todo el territorio nacional. En 2007, Coppel, S. A. de C. V. empleaba a 40 mil personas y sus ventas ascendían

[16] AGNES, 1992, *Escritura Pública,* núm. 1495, 12 de junio, notario público César Valadés Soto.

Cuadro 3. Distribución territorial de las tiendas departamentales de Coppel, S. A. de C. V., 2006 (número, porcentajes y capacidad en miles de metros cuadrados de superficie)

Estado	*Tiendas*	*Porcentaje*	*Capacidad*	*Porcentaje*	*Capacidad media*
Aguascalientes	3	1.0	7740	1.0	2580.0
Baja California Norte	22	7.2	50970	6.8	2316.8
Baja California Sur	5	1.6	14498	1.9	2899.6
Campeche	1	0.3	2716	0.4	2716.0
Coahuila	15	4.9	38559	5.1	2570.6
Colima	5	1.6	11691	1.6	2338.2
Chiapas	5	1.6	13596	1.8	2719.2
Chihuahua	22	7.2	51809	6.9	2355.0
Distrito Federal	23	7.5	50340	6.7	2188.7
Durado	8	2.6	18254	2.4	2281.8
Edomex	19	6.2	45410	6.0	2390.0
Guanajuato	17	5.6	30767	4.1	1809.8
Guerrero	4	1.3	12892	1.7	3223.0
Hidalgo	5	1.6	12444	1.7	2488.8
Jalisco	26	8.5	61977	8.2	2383.7
Michoacán	10	3.3	23396	3.1	2339.6
Morelos	4	1.3	10448	1.4	2612.0
Nayárit	6	2.0	15508	2.1	2584.7
Nuevo León	26	8.5	58570	7.8	2252.7
Oaxaca	2	0.7	5965	0.8	2982.5
Puebla	15	4.9	33019	4.4	2201.3
Querétaro	5	1.6	12896	1.7	2579.2
Quintana Roo	6	2.0	18034	2.4	3005.7
San Luis Potosí	5	1.6	15507	2.1	3101.4
Sinaloa	24	7.8	69390	9.2	2891.3
Sonora	23	7.5	65478	8.7	2846.9
Total	306	100.0	751874	100.0	2457.1

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Bolsa Mexicana de Valores (2006); Biblioteca Arturo Alonso Cassani; Archivo Coppel, clave Almaco, Estados financieros.

a casi 30 mil millones de pesos. Su lema, “la confianza en la gente”, había sido el resorte principal que impulsó su visión comercial para gestar uno de los grupos comerciales más importantes de México. En enero de ese año obtuvieron la licencia para operar un banco comercial: BanCoppel. En

noviembre cancelaron la inscripción de las acciones representativas del capital social de su sociedad en el Registro Nacional de Valores (RNV), con el posterior desliste de dichas acciones de la Bolsa Mexicana de Valores.

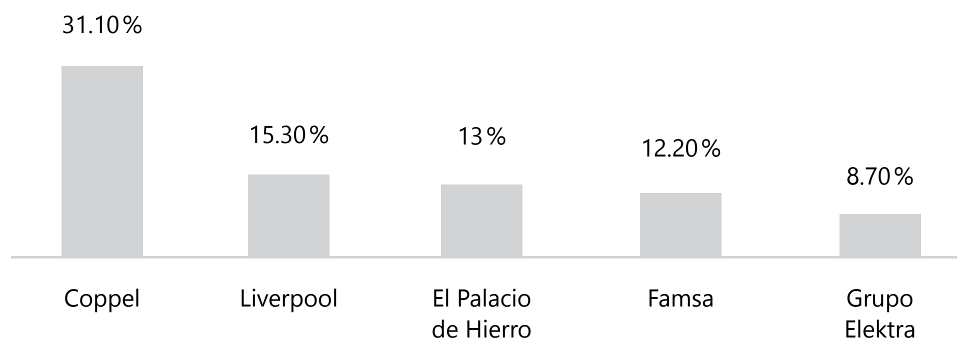
Aunque su salida, a los 57 años de edad, de la dirección de la empresa ocurrió en 2007, para ceder la presidencia de la misma a su hermano Agustín (de 43), ésta tuvo efecto sólo a partir de enero de 2008. El cambio de estafeta ya estaba en los planes de Enrique Coppel Luken, quien, con 25 años al frente de la cadena de tiendas de ropa y electrodomésticos, lo encontraba adecuado y a tiempo para renovar al grupo. A él le parecía que ese era el momento correcto para ceder el mando. Ocurrió una sucesión entre hermanos, sin conflicto y con la anuencia del Consejo de Administración e incluso, con la bendición del padre de ambos antes de morir (Castellano, 2008). De inmediato se produjeron los cambios previsibles de acuerdo a los nuevos planes de crecimiento del corporativo. En primer lugar, cambió la estructura; el nuevo proyecto es ambicioso y Agustín Coppel renovó las principales posiciones gerenciales: finanzas, cobranza, compras, sistemas y la división de tiendas. Para mantener la experiencia y continuidad sin rupturas, el depuesto director, Enrique Coppel, ocupa un lugar en el Consejo de Administración: es "su mano derecha" asevera Agustín Coppel Luken, el menor de los hermanos.

Después del pase de estafeta ordenado: De los almacenes departamentales a las hipotecas

Con formación en mercadotecnia y doce años más joven, Agustín Coppel Luken, el actual director y presidente de Coppel, S. A. de C. V., encabezará la nueva etapa de la firma,[17] marcada por la diversificación y la intensa competencia con Elektra y Famsa. Ahora, su mayor desafío es ser uno de los principales operadores de servicios financieros para el mercado popular mexicano. El Consejo de Administración adquirió también una nueva estructura como se ve a continuación.

[17] AGNES, 2007, *Escritura Pública 10752,* núm. 167, vol. XXXVII, 20 de noviembre, notario público Gerardo Gaxiola Díaz. Nombramiento de Francisco Agustin Coppel Luken como nuevo director general de la sociedad y otorgamiento de poderes.

Gráfica 1. Principales competidores. Incremento en las ventas de diciembre 2006, en comparación con 2005



Fuente: Con base en Bolsa Mexicana de Valores; Archivo Coppel, clave Almaco, Estados financieros.

Cuadro 4. Consejo de Administración, 2008

Presidente	*Francisco Agustín Coppel Luken*
Consejeros miembros propietarios	Enrique Ramón Coppel Luken, Alberto Alejandro Coppel Luken, Rubén Eugenia Coppel Luken, José Germán Coppel Luken, Guillermo Antonio Alvarez López
Consejeros miembros independientes	Antonio Hugo Franck Cabrera; Carlos Dumois Núñez, José Antonio Morera Naveda, Antonio Vértiz Pani; Carlos Ricardo Guajardo Touché
Secretario no miembro	Alberto Castro Vega

Fuente: Elaboración propia con base en AGNES, 2007, *Escritura Pública 10752*, núm. 167, vol. XXXVII, 20 de noviembre, notario público Gerardo Gaxiola Díaz.

Como se mencionó párrafos atrás, el 16 de noviembre de 2007 la asamblea extraordinaria de accionistas de la Sociedad Mercantil Coppel S. A. de C. V. decidió cancelar su inscripción en el Registro Nacional de Valores de las acciones, en términos de lo dispuesto en el artículo 108 fracción II de la Ley de Mercado de Valores, y su posterior desliste de la Bolsa Mexicana de Valores, S. A. de C. V., a la que habían entrado a cotizar en 1988. En dicha asamblea se optó también por cancelar la inscripción en bolsa y modificar la integración del Consejo de Administración.

Preparando el nuevo momento en la evolución de la empresa, el Consejo de Administración emprendió transformaciones importantes, que le

han permitido la diversificación de su actividad empresarial. Además, como resultado del desliste de la Bolsa, decidió un importante aumento del capital social hasta la cantidad de 7 050 millones de pesos.[18] Adicionalmente, se introdujeron una serie de cambios importantes, como la posibilidad de establecer agencias o sucursales en cualquier parte de la república o del extranjero, al tiempo que se amplió considerablemente el objeto de su actividad empresarial.[19]

Estos cambios estructurales e institucionales han tenido buenos resultados. En los últimos años, Grupo Coppel S. A. de C. V. se ha diversificado y ya opera en áreas distintas a la venta de ropa y de enseres domésticos. Estableció una Afore, opera el banco BanCoppel y adquirió la hipotecaria Crédito y Casa. También ha creado una nueva división: Coppel América, para la estrategia de expansión de la empresa, que representa un plan de crecimiento estructurado en los principales países de América Latina, particularmente Brasil y Argentina.

Adquirir la Sociedad Financiera de Objeto Limitado (Sofol) Crédito y Casa, la tercera hipotecaria del mercado mexicano, con una cartera de 25 000 millones de pesos y 85 000 acreditados, forma parte de la etapa que vive Grupo Coppel bajo la nueva dirección. Se había visto a bancos comprar hipotecarias y a cadenas comerciales abrir bancos, pero Coppel se adelantó a todos al ser el primero en tener los tres servicios: tienda departamental, banco e hipotecaria (Castellano, 2008).

[18] AGNES, 2008, *Escritura Pública 11747,* núm. 167, vol. XL, 13 de junio, notario público Gerardo Gaxiola Díaz.

[19] Además de la comercialización en general de toda clase de productos y artículos manufacturados o en bruto, se incluyó compra, venta, importación, exportación, maquila, almacenamiento, distribución, consignación, mediación, intermediación y comercialización de bienes muebles, aparatos y muebles para el hogar, artículos para vestir, joyería y relojería, línea blanca y electrónica, salas, recámaras, comedores y toda clase de enseres menores. Sumaron además, diseño, proyección construcción, desarrollo, explotación y administración de todo tipo de inmuebles turísticos, comerciales, industriales, habitacionales. Abarcarán de ahora en adelante todo lo relacionado con la óptica, prestación de servicios de transporte, logística, traslado, distribución, entrega de mercancías, servicios de seguridad y vigilancia privada, manejo, explotación o enajenación de acciones de toda clase de empresas, crédito, papel comercial, pagarés, entre otras muchas nuevas funciones. AGNES, 2008, *Escritura Pública 11747,* núm. 167, vol. XL, 13 de junio, notario público Gerardo Gaxiola Díaz.

Tanto los almacenes departamentales, como el banco y la Sofol, están dirigidos al sector popular. La clave es aprovechar la estructura de 800 tiendas Coppel, la unidad de administración de riesgos y sus 6 000 cobradores, bajando considerablemente los costos de transacción que implicaría mantener separadas las tres divisiones. Se planea que en dos o tres años, los clientes de Coppel puedan tramitar una hipoteca desde la tienda. Esta empresa no enfrenta así un costo de operación tan alto como otros bancos. La clave del éxito de Coppel es y ha sido el desarrollo de un modelo mixto que la ha colocado a nivel nacional como la segunda empresa más grande de muebles y electrodomésticos a crédito, sólo detrás de las 883 tiendas de Elektra. Coppel cuenta con tres formatos de tiendas; la estandarización de formatos facilita el proceso de instalación y apertura de la tienda, así como su operación, lo que se traduce en menores gastos operativos. Su estrategia ha consistido en una mezcla de crecimiento orgánico y adquisiciones, como puede apreciarse en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Formatos de tiendas Coppel

Formato	*Características de las tiendas*
Tienda tradicional	Con más de 40 años de experiencia, este tipo de tiendas cuentan con una superficie promedio de venta de 2 375 m^2, 16 departamentos especializados divididos en dos áreas: división muebles y división ropa. Al cierre de 2009, contaba con 480 unidades.
Tienda Coppel Canadá	Cuentan en promedio con una superficie de venta de 254 m^2. La comercialización de estas tiendas es primordialmente de calzado, aunque también se pueden adquirir otros productos de la división muebles y de la división ropa a través del sistema Coppel. Al cierre de 2009, contaban con 283 unidades.
Tiendas de variedad limitada	Estas tiendas se especializan únicamente en la venta de productos, como muebles o ropa, con un piso de ventas promedio de 831 m^2. Al cierre de 2009, contaban 51 unidades.

Fuente: Con base en HR Ratings (2010).

Las ventas efectuadas a través de la plataforma[20] de tiendas antes descrita se concentran en dos grandes divisiones, la división muebles y la di-

[20] Se entiende por *plataforma de ventas* el conjunto de formatos que integran las estrategias de comercialización de la compañía. Una plataforma incluye varios formatos de tiendas.

visión ropa, el resto se deriva de otros servicios, tales como envíos de dinero y seguros. Al cierre de 2009, el piso de ventas de Coppel era superior a 1.26 millones de metros cuadrados, lo que se traduce en un crecimiento del 6 por ciento aproximadamente, en comparación con el año anterior.

En 2010, se observa que en lo relacionado a la ocupación del territorio y a los canales de distribución de los cuales dispone este grupo empresarial, Coppel, la segunda cadena de tiendas departamentales a nivel nacional, tiene presencia en casi toda la república. Se ha privilegiado la instalación en 280 ciudades concentradas en el norte y área metropolitana del país.

En lo que se refiere a la plataforma comercial de 2010, ésta comprendía 480 tiendas tradicionales, 283 tiendas Coppel Canadá y 51 tiendas de variedad limitada, las cuales, en su conjunto, sumaban 814 tiendas, con un total de 1 261 millones de metros cuadrados. Comparado con 2009, el crecimiento en unidades fue de 6.1 por ciento y en piso de ventas fue de 6 por ciento.

Cuadro 6. La estrategia empresarial del Grupo Coppel

Año	*Estrategia*
1940	Inicia El Regalo en Culiacán, Sinaloa.
1965	Constitución de Almacenes Coppel. Cadena de tiendas de ropa y muebles.
1983	Transición generacional: Enrique Coppel Luken es director y presidente del Consejo.
1988	La empresa entra a cotizar a la Bolsa Mexicana de Valores.
1990	Se inicia programa de expansión de la compañía.
2002	Compra de la marca y las tiendas de Calzados Canadá.
2006	Inicio de operaciones de Afore Coppel.
2007	Inicia operaciones BanCoppel en las sucursales de las tiendas Coppel.
2007	Inicia proceso de sucesión de la presidencia del consejo y la dirección general.
2007	Muere Enrique Coppel Tamayo.
2007	Grupo Coppel adquiere 100 por ciento de acciones de la Sofol Crédito y Casa.
2008	Agustín Coopel Luken asume la dirección de Grupo Coopel, S. A. de C. V.

Fuente: Castellano (2008).

Para operar el *just in time*, cuenta con una red de 88 centros de distribución y 16 bodegas ubicados estratégicamente. Así mismo, dispone de una flotilla de 468 tractocamiones, 2 337 cajas de transporte y 1 143 remolques

de menor tamaño, lo que le permite realizar más de 44 000 entregas a domicilio semanalmente. En los planes de expansión del grupo está la construcción de 50 tiendas Coppel y 30 Coppel Canadá por año, principalmente en el área centro de México. Históricamente, las áreas más fuertes del negocio son la división de muebles y la ropa. En el primer caso destaca la electrónica y en el segundo la zapatería.

Constitución del grupo financiero Coppel Capital, banco BanCoppel, Hipotecaria y Siefore

Banco BanCoppel es un organismo bancario constituido el 10 de noviembre de 2006 (CNBV, 2010). Como organización de banca múltiple inició operaciones el 21 de mayo de 2007, con cinco sucursales en Culiacán y dos en la ciudad de México. Empezó con dos productos: tarjeta de crédito Visa internacional y cuenta efectiva BanCoppel. Tiene además autorización para realizar operaciones de recepción de depósitos, aceptación de préstamos, otorgamiento de crédito y operaciones con valores.[21]

BanCoppel ha tenido un rápido crecimiento y para el 30 de junio de 2008, un año después de su apertura, operaba ya en 31 estados de la república, con 464 sucursales y 3 338 empleados que atendían a un millón de clientes. La idea que lo nutre es la de aprovechar la clientela cautiva de las tiendas Coppel, que son aproximadamente 12 millones de personas. También se dirige, como en el caso de las tiendas, al segmento de ingresos medios y bajos que no cuentan con servicios bancarios formales tradicionales, cuyos ingresos van de 2 700 a 15 000 pesos mensuales. Su función es la cobertura de servicios de ahorro y financiamiento en dicho sector.

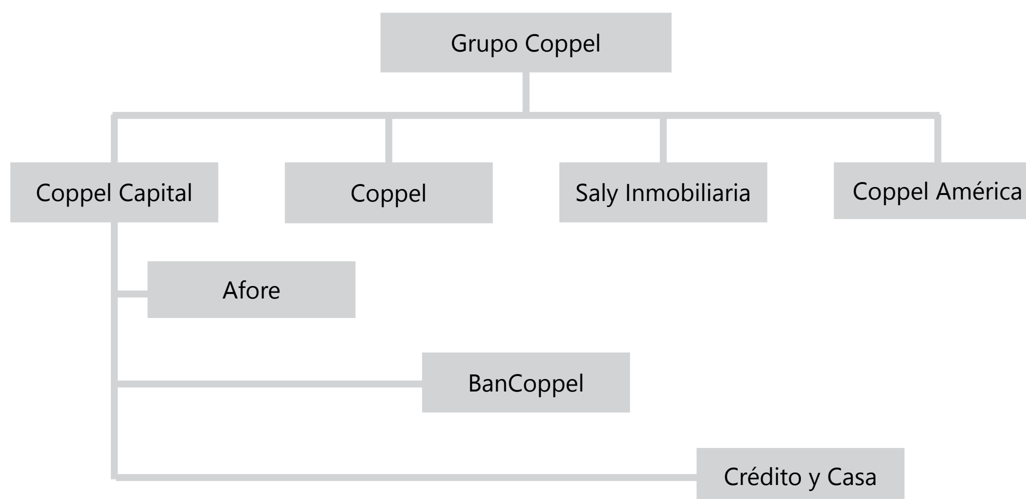
La operación en el sector bancario por parte de la familia Coppel es en realidad un regreso a sus orígenes. Esta familia, como vimos en páginas anteriores, tiene antecedentes desde hace setenta años de manejar este tipo de negocios y desenvolverse con soltura en el otorgamiento de crédito para adquisición de muebles y ropa en abonos. Como se mencionó anteriormente, algunos miembros de la familia Coppel fundaron en 1927 un

[21] AGNES, 2006, *Escritura Pública,* núm. 2944, 10 de noviembre, notario público Renato Vega.

"establecimiento para realizar operaciones bancarias comunes, principalmente las de depósito y descuento, así como el desempeño de comisiones, representaciones, cobranzas y otras [...], de acuerdo a lo estipulado en la Ley General de 31 de agosto de 1926 sobre Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios"[22] (Aguilar, 2001:117).

La operación de BanCoppel tiene como característica que sus sucursales se encuentran dentro de las tiendas del corporativo en cualquiera de sus formatos. Lo anterior es muy pertinente, ya que 83 por ciento de las ventas en los almacenes de Coppel, S. A. de C. V. son a crédito. Tiene cerca de 6 millones de cuentas activas y una gran presencia como operador de crédito al consumo del país. Los principales competidores en el segmento en el cual opera son: Banco Azteca, Banco Ahorro Famsa, Banco Walmart, Banco Adelante y Banco Fácil.

Figura 1. Lugar que ocupa Coppel Capital en la estructura del Grupo Coppel, S. A de C. V.



Fuente: Elaboración propia con base en información de Grupo Coppel (sin fecha).

[22] Gustavo Aguilar ha demostrado que Guillermo S. Coppel y Rodolfo Coppel, en sociedad con Juan B. Sarabia, fundaron en la ciudad de Mazatlán una sociedad en nombre colectivo denominada Coppel y Sarabia, Casa Bancaria (Aguilar, 2002).

Actualmente maneja diversos productos e instrumentos bancarios, tales como: cuentas de ahorro con tarjeta de débito, cuentas de inversión, pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento y tarjeta de crédito. Además, es uno de los más experimentados en otorgamiento y cobranza especializada para el sector de ingresos medios y bajos. Por otro lado, es innegable su experiencia en la evaluación y administración de riesgos de carteras de crédito al consumo para los sectores más pobres. Sus estudios de la clientela tienen como base la información histórica de sus tiendas.[23] BanCoppel como parte de Coppel, S. A. de C. V. es el brazo financiero del grupo. Su Consejo de Administración otorga mayor relevancia a la visión comercial, pues la tienda Coppel ha sido su principal motor.

La otra apuesta de Coppel Capital en el mercado financiero es la Siefore Coppel Básica 1, S. A. de C. V.[24] Ésta es una sociedad de inversión especializada de fondos para el retiro, instrumentos de deuda y valores extranjeros de deuda. El segmento en el cual opera es el de los trabajadores mayores a los 56 años de edad, con bajos ingresos. Su denominación social es: Afore Coppel S. A. de C. V., Administradora de Fondos para el Retiro, S. A. de C. V. es subsidiaria directa de Coppel Capital S. A. de C. V., que a su vez es subsidiaria directa de Coppel. S. A. de C. V. (figura 1).

La tercera adquisición para operar como grupo financiero fue la de Hipotecaria Crédito y Casa, segunda Sofol hipotecaria más grande de México, cuya compra estaba planeada desde la administración anterior y se esperaba fuera una realidad en el primer trimestre de 2008. La compra se hizo a través de Coppel Capital, subsidiaria del grupo y fue validada por la Comisión Federal de Competencia.

La Sofol Crédito y Casa significa un activo importante para el grupo financiero Coppel Capital, ya que administra una cartera de 25 mil millones

[23] Monto total autorizado con carácter revolvente 3 000 millones de pesos o su equivalente en unidades de inversión, 30 de junio de 2008 (CNBV, sin fecha).

[24] AGNES, 2005, *Escritura Pública,* núm. 2810, 2 de diciembre, notario público Renato Vega Carrillo; Registro Público de la Propiedad y Comercio del Estado de Sinaloa, 2006, *Inscripción del Siefore Coppel Básica, S. A. de C. V.,* tramite núm. 345930, Culiacán, Sinaloa; Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar), 2006, Oficio número DOO/100/0192008, Culiacán, Sinaloa, 28 de febrero.

de pesos y más de 85 mil créditos hipotecarios. Tiene presencia en 61 ciudades del país que abarcan 28 estados a través de 115 oficinas o puntos de venta. La estrategia es que esta organización financiera opere como marca independiente, haciendo sinergia con el resto de entidades que forman parte de Grupo Coppel, lo que se traducirá en mayor solidez financiera, así como la posibilidad de ofrecer más y mejores productos y servicios. La hipotecaria también está dirigida al sector popular y el tipo medio de vivienda que financia es de un valor aproximado de 227 000 pesos. También, en este caso la clave es aprovechar la estructura de las tiendas Coppel, la unidad de administración de riesgos y sus 6 000 cobradores.

Al momento de la adquisición de esta compañía, el país estaba en plena crisis y la compra agravó la situación financiera de la empresa. A finales de 2008, un año después de la compra de Crédito y Casa, el Grupo Coppel pasó por grandes apuros. El problema apareció cuando la calificadora Standard & Poor's bajó la calificación de riesgo crediticio de largo plazo en escala nacional y la retiró del listado de Revisión Especial (CreditWatch), donde había sido colocada desde el 26 de noviembre de 2007. Según un comunicado de Standard & Poor's, al usar a Coppel como principal fuente de recursos para todas las operaciones realizadas en tan corto tiempo, la deuda total de la empresa subió 2.1 veces al cierre de 2007. Adicionalmente, Standard & Poor's esperaba que Coppel inyectara recursos en Crédito y Casa para sanear sus finanzas, una aportación de alrededor de 2 000 millones de pesos y que en buena parte sería financiada con deuda.

Por otro lado, según la misma calificadora, a finales de 2007, el índice de cartera vencida de Coppel había llegado a 20 por ciento, luego de que en 2005 había alcanzado tan sólo 14 por ciento. "Fue una mala decisión", opinó Enrique Coppel Luken. "No sólo no nos prestan, sino que nos dicen que paguemos lo que debemos", explicó. "Hicimos algo malhecho. Dejamos de prestar dinero en efectivo a los clientes. Recuperamos parte de la cartera, pero ellos se sintieron muy defraudados" (Contreras, 2009). Finalmente han salido bien librados y no tuvieron que recurrir al recorte de personal. Actualmente tiene una plantilla de alrededor de 55 mil empleados, en cerca de 800 tiendas a nivel nacional. Sin embargo, reconocieron que en aquel momento el crecimiento de la empresa se frenó.

Cuadro 7. Tiendas Coppel por estado, 2011

Estado	*Tiendas*	*Estado*	*Tiendas*
Aguascalientes	6	Morelos	12
Baja California	50	Nayarit	14
Baja California Sur	7	Nuevo León	40
Chiapas	21	Oaxaca	18
Coahuila	24	Querétaro	8
Chihuahua	36	Quintana Roo	9
Colima	10	San Luis Potosí	13
Ciudad de México	40	Sinaloa	54
Durango	12	Sonora	38
Estado de México	107	Tabasco	18
Guanajuato	46	Tamaulipas	33
Guerrero	17	Tlaxcala	9
Hidalgo	19	Veracruz	62
Jalisco	57	Yucatán	10
Michoacán	24	Zacatecas	8
		Total	870

Fuente: Con base en *Líderes Mexicanos* (2011:6).

Ante las dificultades que le acarreó la adquisición de la Sofol, el 22 de diciembre de 2009, Grupo Coppel firmó un acuerdo con ABC Capital y la Sociedad Hipotecaria Federal, por el cual, la cartera de Crédito y Casa sería en adelante administrada por ABC Capital, así como la adquisición por parte de ésta última de los activos operativos.

Ciudad Coppel: La Primavera, ciudad privada ideal de Enrique Coppel Luken en Culiacán, Sinaloa

Desde 1993, Enrique Coppel Luken soñó con una ciudad del futuro. Encontró un terreno de alrededor de mil hectáreas donde construyó un gran lago artificial que ocupa alrededor de un cuarto de la superficie. Eran tierras ejidales, que con el cambio del artículo 27 de la Constitución en 1992 (Secretaría de Gobernación, 1992) por fin pudo comprar. El proyecto es albergar hasta 100 mil personas cuidadosamente seleccionadas entre la alta sociedad del noroeste del país. Ellos serán habitantes de un lugar que podría llamarse Coppel City (Castellano, 2005).

Dicho proyecto de ciudad es un área autogestionada. El ayuntamiento de Culiacán no tiene que encargarse de la jardinería, el suministro de agua o el tratamiento de aguas residuales. Todo el financiamiento corre por cuenta de Coppel. La Primavera está dividida en barrios y dentro de ella no está permitido que las casas tengan bardas. La seguridad sólo es de cara al exterior. Y para ello construyeron una barda de 12 km de largo y cuatro metros de alto, rematada por una alambrada electrificada para asegurar la convivencia, la armonía y la ausencia de delitos (Castellano, 2005).

Es una ciudad privada que genera sus propias reglas, no interviene el Ayuntamiento de Culiacán, todo está autorregulado. Además de la iglesia principal con capacidad de 500 personas, cada barrio contará también con pequeñas capillas donde podrán celebrarse oficios religiosos cotidianos. El único colegio del desarrollo será gestionado por los Legionarios de Cristo. En el fondo, el sueño es construir la primera ciudad privada del país (Castellano, 2005).

Las casas que ya están habitadas rodean el lago y han sido construidas de acuerdo a los más altos estándares arquitectónicos. Esta ciudad de ensueño se planeó para que no haya necesidad de salir de ella. Tiene todos los servicios necesarios para la vida cotidiana: cines, oficinas, zona industrial, escuelas, iglesia, zona comercial, hospital, clubes deportivos, universidad, hotel, hasta playa artificial. Está previsto el desplazamiento por canales, será posible recorrerla caminando, contará con árboles, palmeras, andadores, entre otras comodidades.

Los Coppel ya tenían experiencia en negocios urbanos y construcción de barrios residenciales. La mayoría de la familia Coppel actualmente vive en Los Álamos, un fraccionamiento privado de siete hectáreas, también construido por Enrique Coppel. La empresa encargada de la obra La Primavera es ICA, el jefe del equipo de constructores es el arquitecto Ramón Guillermo López Díaz.

Después de construidos los accesos terrestres a esa zona, encargados a un equipo de arquitectos, PBR, de Newport, California, los mismos que desarrollaron Euro Disney, fueron los que elaboraron el primer plan maestro de la ciudad. Los primeros tres barrios se terminaron en 2000. Éstos, a su vez, se dividen en lotes edificables de distintos tamaños. El costo promedio de una vivienda media en La Primavera, incluyendo el precio del

terreno y la construcción, está alrededor del millón y medio de pesos. La construcción corre a cargo del dueño del terreno. La obra de preferencia debe ser realizada por una constructura: Casa Alta, que es propiedad de Cecilia Coppel, hija del promotor.

Los negocios con miras al futuro: A manera de conclusión

Nacida bajo el concepto de *almacén comercial a pequeña escala*, Coppel ha reinventado e innovado en su modelo de negocios, para lograr trascender las limitaciones de ser una pequeña tienda eminentemente local y pasar a una expansión por todo el país, hasta finalmente convertirse en un corporativo que todo lo toca, desde el crédito hasta la captación de los sectores de más bajos recursos. Es importante acentuar que el crecimiento señalado se ha realizado sin fracturar a la empresa ni a la familia. Todo se hizo conservando la estabilidad del grupo, lo cual se ha conseguido garantizando sucesiones, en la dirección de los negocios y en la toma de decisiones empresariales, no conflictivas. El reto actual de esta familia empresaria, como ellos mismos gustan de ser denominados, es el de ser la tienda favorita de los pobres, aspiran a la captación de la mayoría del mercado de crédito popular, ofreciendo una amplia gama de servicios y productos dirigidos a dicho sector. Realizan un original *marketing* por medio de una gacetilla gratuita distribuida en 12 millones de hogares y 160 ciudades del país, invierten en capacitación gerencial y de mandos medios sin descuidar la innovación en sus puntos de venta y distribución.

Siguen la tendencia a contender en condiciones de globalización y fuerte competencia en su segmento de negocios, en este sentido, la expansión hacia Latinoamérica será dirigida por Enrique Coppel a través de Coppel América, la subsidiaria encargada de los proyectos de expansión. Tanto él como su hermano Agustín coinciden en que el futuro del grupo está fuera de México. Aunque, naturalmente, sus enfoques al respecto son distintos. El actual director opina que el reto es que Coppel sea la tienda favorita en Brasil y Argentina, mientras que el hermano mayor, Enrique, es más conservador.

Para adelantar en dichos planes se realiza entrenamiento de personal en Culiacán durante un año. En sus planes está la creación de alrededor de

300 empleos en cada país. La familia piensa que es estratégico contar con un equipo más capacitado en la nueva etapa, establecer sinergias entre las tiendas y los negocios financieros, puesto que los almacenes realizan 85 por ciento de sus ventas a crédito, mediante su tarjeta privada, a un público con ingresos desde 2500 pesos mensuales. Su área de cobranza cuenta con 6 000 personas que entregan en los domicilios de los clientes su estado de cuenta. La capacitación del personal y de los directivos será clave. Mientras tanto, en Argentina los especialistas en negocios opinan que Coppel es una de las 50 empresas más grandes de América Latina, con una facturación de más de 2100 millones de dólares.

En tres generaciones, los Coppel pasaron de una pequeña tienda de relojes y radios a ser una de las 50 empresas más grandes de América Latina, la cual cuenta con un banco, una hipotecaria y factura más de 2100 millones de dólares. Además, continúa como una empresa eminentemente familiar. En 2013, Francisco Agustín Coppel Luken ocupa el lugar número trece en el *ranking* de los cien empresarios más importantes de México, según la revista *Expansión* (2013a). En un año subió cinco lugares respecto al sitio ocupado en 2012. En buena medida, este ascenso refleja el crecimiento de la empresa que dirige, la cual inauguró 81 tiendas de 3 formatos el año anterior. De manera que la red de distribución nacional de Coppel, S. A. de C. V. aumentó 11 por ciento de junio de 2012 a junio de 2013, iniciando operaciones en treinta y siete ciudades. En lo que se refiere al lugar que ocupa la empresa dentro de la clasificación de las "500 más importantes de México", se situaba en el lugar 36 en 2013 (*Expansión*, 2013b).

Fuentes primarias

Archivo Coppel, clave Almaco, estados financieros.

Archivo General de Notarías del Estado de Sinaloa (agnes), Culiacán, Sinaloa.

Biblioteca Arturo Alonso Cassani.

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar), 2006, Oficio número DOO/100/0192008, Culiacán, Sinaloa, Consar, 28 de febrero.

Registro Público de la Propiedad y Comercio del Estado de Sinaloa, 2006, Culiacán, Sinaloa.

Referencias

Aguilar Aguilar, Gustavo, 2001, *Banca y desarrollo regional en Sinaloa, 1910-1994*, México, D. F., Plaza y Valdés.

Aguilar Aguilar, Gustavo, 2002, "Trayectoria empresarial de los Coppel en Sinaloa, siglos XIX y XX", en Arnoldo Hernández Torres, comp., *Memoria del X Encuentro de Historia Económica del Norte de México*, Saltillo, Coahuila, Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Coahuila: Asociación de Historia Económica del Norte de México: Centro de Estudios Sociales y Humanísticos, vol. III, núm. 13, abril, pp. 107-130.

Castellano Gutiérrez, Ángeles, 2005, "Ciudad Coppel", *Expansión,* México, vol. 36, núm. 921, agosto, pp. 74-80.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), 2010, *Informe de supervisión basado en procesos de administración de riesgos. Visita de inspección ordinaria*, México, Dirección General de Supervisión de Grupos e Intermediarios Financieros / Dirección General de Supervisión de Riesgos Discrecionales, diciembre, pp. 3-4.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) [informes anuales], sin fecha, consultado en <http://www.gob.mx/cnbv>, en junio del 2008.

Contreras, Héctor, 2009, "'Un error, crédito y casa' Enrique Coppel Luken", *Noroeste*, en "Sección Negocios", Sinaloa, lunes 22 de junio. Disponible en: <http://www.noroeste.com.mx/publicaciones.php?id=485804&id_seccion=84>, consultado el 14 de agosto de 2014.

Coppel Relly, Ernesto, 1998, *El camino a la tierra prometida*, Mazatlán, México, Sestante.

Emerging Markets Information Service [EMIS], 2013, *Companies Global Data Base. Coppel Sociedad Anónima de Capital Variable*, consultada en <https://www.emis.com>, en junio de 2013.

Expansión, 2013a, "Los 100 empresarios más importantes de México", México, *Revista Expansión* en alianza con CNN, consultado en <http://

expansion.mx/especiales/2013/10/23/empresarios-del-1-al-50>, el 20 de enero de 2016.

Expansión, 2013b, "Los 100 empresarios más importantes de México", México, *Revista Expansión* en alianza con CNN, consultado en <http://expansion.mx/rankings/interactivo-las-500/2013>, el 20 de enero de 2016.

Gaxiola, Graciela, 2007, "Enrique Coppel Tamayo. Su vida y su éxito", *El Debate*, Sinaloa, 24 de agosto.

Gómez Izquierdo, José Jorge, 1991, *El movimiento antichino en México (1871-1934), Problemas del racismo y del nacionalismo durante la Revolución Mexicana,* México, Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Grupo Coppel [web], sin fecha, web del Grupo Coppel, consultada en <www.coppel.com>, en enero de 2016.

HR Ratings, 2010, "Coppel, S. A. de C. V. Calificación de largo y corto plazo", México, HR Ratings.

Líderes Mexicanos, 2012, "Los 300 líderes mexicanos más influyentes", sección "Los 300", México. Consultado en <http://lideresmexicanos.com>, en enero de 2016.

Secretaría de Gobernación, 1992, *Decreto por el que se reforma el artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, D. F., en *Diario Oficial de la Federación*, Secretaría de Gobernación, tomo CDLX, núm. 3, lunes 6 de enero, pp. 2-4.

Southworth, John Reginald, 1898, *Sinaloa Ilustrado: Sus industrias comerciales, mineras y manufactureras,* Sinaloa, México, Gobierno del Estado de Sinaloa.

Universidad Autónoma de Sinaloa [página web], sin fecha, "Galería de Ex-Rectores", en sección "Nuestra Universidad", en <http://web.uas.edu.mx/web/index.php?seccion=nuestra-universidad&nuestra-universidad=galeria-exrectores#>, consultada en junio de 2015.

Grupo Salinas: formación empresarial de cuatro generaciones

Lylia Palacios

Al recuerdo de Menno Vellinga por las calles de Monterrey,
maestro y amigo generoso, "un corazoncito".

Mi bisabuelo Benjamín empezó el negocio y contando de allí, soy la cuarta generación pasando por el abuelo don Hugo Salinas Rocha y mi padre, Hugo Salinas Price.
Ricardo Benjamín Salinas Pliego (sin fecha)

Presentación

El Grupo Salinas, encabezado por Ricardo Benjamín Salinas Pliego, concentra empresas dedicadas a los servicios financieros, comercio especializado, medios y telecomunicaciones. Como familia empresarial, los orígenes de los Salinas se remontan a la ciudad de Monterrey, con una fábrica de camas de metal creada en 1906 por Benjamín Salinas Westrup y su cuñado Joel Rocha Barocio: "apenas un taller en el que junto con un herrero, reconstruían y armaban camas". El capital ángel provino del préstamo de Dolores Salinas Garza, tía de Benjamín. La empresa familiar que crearon, Salinas y Rocha, llegó a conformar uno de los grupos comerciales más importantes del norte y centro de la república. Paralelamente, en 1950, Hugo Salinas Rocha funda la fábrica de radios Elektra Mexicana, empresa que cimentó lo que hoy es el Grupo Salinas. Entre ambas empresas corre la historia de cuatro generaciones, objeto del presente capítulo.

Las fuentes básicas fueron las documentales, libros biográficos y hemerografía, y las electrónicas, páginas oficiales del Grupo Salinas y de la Bolsa Mexicana de Valores, en esta última revisamos los informes anuales que presentan las empresas que integran el grupo.

Fotografía 1. Anuncio de la fábrica de camas de metal creada en 1906 por Benjamín Salinas Westrup y su cuñado Joel Rocha Barocio



Fuente: Salinas Rocha (1992:241).

La trayectoria de esta familia empresarial se presenta de la siguiente manera: *1)* propuesta de conceptos operativos; *2)* síntesis de las características de las cuatro generaciones; *3)* formación de Salinas y Rocha, su expansión y declive; *4)* ruptura familiar y surgimiento de Elektra; *5)* crecimiento y diversificación de Elektra, base del Grupo Salinas, *6)* el Grupo Salinas; y *7)* conclusiones.[1]

Propuesta de conceptos operativos

No obstante la diversidad de definiciones sobre *empresa familiar* (Sharma, Chrisman y Chua, 1996; Neubauer y Lanck, 1998), la literatura especializada coincide en caracterizar como empresa familiar aquella que es dirigida y controlada accionariamente hasta por una tercera generación (Ginebra, 1997; Castañeda, 1998; Lansberg, 1999): primera, la de padre controlador; segunda, la sociedad de hermanos; y tercera, el consorcio de primos. Como posibilidad en toda teoría, el caso empírico estudiado alteró

[1] Una aclaración de contenido: el punto 3, dedicado a la formación de Salinas y Rocha, tiene mayor extensión que el resto, su justificación estriba en que esa historia muestra las características típicas del modelo de formación de un negocio familiar que progresa desde un origen pequeñoburgués; así mismo algunas de sus prácticas destacan por la innovación y espíritu emprendedor, ambos elementos se convertirán en la herencia empresarial e ideológica, que aportarán el discurso a las siguientes generaciones Salinas.

esta genealogía, pues inicia como una sociedad de familiares no consanguíneos (los cuñados Benjamín y Joel). Esta circunstancia, que podría ser solventada con la misma literatura sobre empresa familiar, abre la posibilidad de presentar esta historia con otros conceptos, como el de generación empresarial.

Con base en lo anterior, se entenderá por *generación empresarial* a las acciones empresariales significativas, rastreables y demostrables de individuos o familias, que permitan la reconstrucción objetiva de una trayectoria empresarial familiar a partir de un negocio fundacional.[2]

Así mismo, al considerar que la investigación empírica muestra la alta mortandad de las empresas familiares fundacionales (Sharma, Chrisman y Chua, 1996; Ginebra, 1997; Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997; Neubauer y Lanck, 1998; Lansberg, 1999), pero no necesariamente de quienes las emprendieron, se hablará de familias empresariales al referir a la presencia generacional continuada y demostrable en actividades económicas que, independientemente de conservar o no el negocio inicial, de mantenerse o cambiar de sector (industrial, comercial, servicios, financiero, etcétera), perseveran en la actividad esencial de patrimonialización familiar.[3]

El carácter heterodoxo de la formación de la industria en Latinoamérica y las débiles bases institucionales fueron campo propicio para la proliferación de la empresa familiar como principal medio de autoprotección, favoreciendo, conforme el avance de la industrialización, el crecimiento y

[2] Los criterios anteriores serían los mínimos necesarios para poder delimitar, mediante documentos y archivos, el surgimiento de una primera generación empresaria y así evitar la confusión entre historia de la familia e historia familiar empresarial.

[3] La referencia a la patrimonialización como interés subyacente en casi toda actividad de acumulación capitalista, que se desprende del análisis marxista en *El Capital* (Marx, 1975), ha tenido recientemente una renovación con el libro de Thomas Piketty (2013), *Le capital au XXIe siècle* (*El capitalismo en el siglo XXI*). El autor confirma con estadísticas de largo tiempo el crecimiento de la desigualdad, y por ende la concentración de la riqueza en menos manos como característica intrínseca al capitalismo; fenómeno que expresa y recrea el capitalismo patrimonial decimonónico asociado a la herencia, tendencia que la sociedad anónima, los fideicomisos y los fondos de pensiones, pareció que la desvanecían. Esta aparente socialización de la riqueza llevó a Peter Drucker, en *Sociedad Poscapitalista* (1994) a plantear la emergencia del "capitalismo o socialismo de pensiones".

trascendencia de algunas de estas empresas familiares, que devinieron en grupos como modelo de organización empresarial e industrial (Leff, 1978; Castañeda, 1998). Modelo corporativo que bajo la concepción desarrollista con frecuencia se supuso evolutivo, respecto de la actividad empresarial familiar, priorizando con ello el estudio de la actividad corporativa en detrimento del enfoque integral.

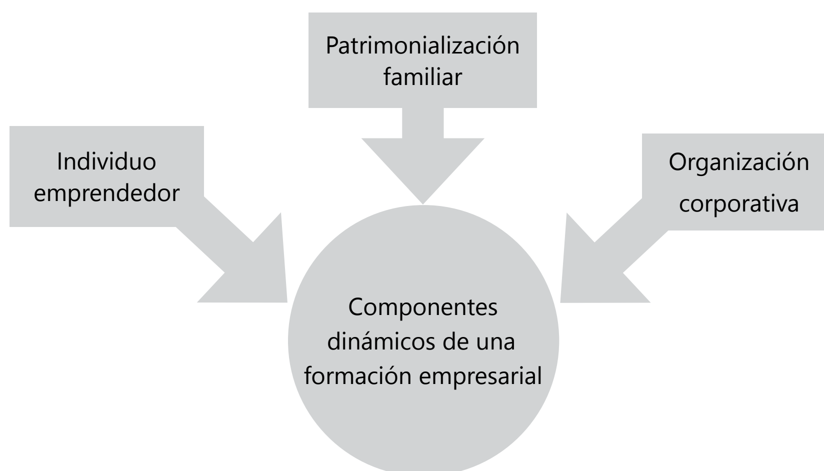
Es decir, en la dinámica empresarial se expresan capacidades individuales e intereses familiares, que inciden en los derroteros vitales de los grupos. Más aún cuando los escenarios de competencia se intensifican en el mundo, como sucede desde la década de 1980. Para el caso de México, esa competencia abierta ha transformado el paisaje productivo y empresarial. El crecimiento de las alianzas, fusiones o adquisiciones, de las ventas o quiebras, de la especialización o diversificación, del tránsito de la manufactura a los servicios, etc., es parte de esta historia corta de transformaciones empresariales. Proveniente de una economía protegida, la elevación de la competencia en la fase de globalización no ha sido la consecuencia mejor aceptada en el mundo empresarial mexicano, en muchos casos por impreparación, estrategias fallidas o por francas desventajas frente a los competidores.

Como parte de este paisaje de cambio, se asiste a un proceso dual de subsistencia/decadencia y reestructuración/transformación de los principales corporativos formados durante el siglo XX. En el caso de Monterrey, por citar la entidad de desarrollo corporativo más importante después de la ciudad de México, en los últimos 30 años los cambios han sido drásticos, contándose más bajas que éxitos en las empresas de origen local.[4] Sin embargo, lo que inmediatamente puede ser visto como la desarticulación y ocaso de la actividad empresarial regional y nacional, en el largo plazo puede comprenderse como ciclos de auge, declive y reorganización

[4] Entre las paradojas culturales: en una ciudad como Monterrey, que asimiló el éxito de sus empresarios como un orgullo *de todos*, la venta de antiguas industrias a extranjeros, como Gamesa, Hylsa, Imsa y la icónica Cervecería Cuauhtémoc, ha impactado notoriamente en la opinión pública que lo expresa como pérdidas y reclamos nostálgicos. Sin duda, la opinión empresarial (accionistas y familias) tienen una valoración distante de esta nostalgia popular.

empresarial, tanto en sus actividades como en su clase o élite. Previsión que historiadores como Mario Cerutti han mostrado con suficiencia.

Figura 1. Componentes dinámicos de una formación empresarial



Fuente: Elaboración propia.

Para evitar que esos quebrantos, reales pero no siempre definitivos, obnubilen o dispersen las posibilidades de análisis de trayectorias empresariales, recurrimos a la formulación del término formación empresarial para reunir las tres expresiones más notorias de esta acción: la individual, la familiar y la corporativa. En una formación empresarial, las facetas de individuo emprendedor, patrimonialización familiar y organización corporativa se conciben como interacciones naturales al espíritu capitalista. El enfoque propuesto es comprendido como un proceso histórico para analizar de forma dinámica, integral y flexible la acción empresarial, como un *continuum* de interrelaciones entre las tres facetas con auges, alternancias, desplazamientos, declives y transformaciones de cada una de ellas. Así mismo, como recurso heurístico, la formación empresarial favorece la integración analítica de procesos formativos individuales, familiares y corporativos, destacando las estrategias de dirección, adaptación e innovación, crisis y recomposición, etcétera.[5]

[5] Se recurre a las lecciones empíricas, por ejemplo, en la sucesión generacional, las características particulares de los sucesores han contribuido al mejor o peor rumbo de las

Por último, se señala, para deslindar del enfoque no histórico, que la expresión corporativa, como el nivel organizativo más complejo de la formación empresarial, es resultado, pero no culminación o negación, de acciones de índole familiar e individual, iniciativas que tanto protegen como pierden o redireccionan los intereses corporativos.[6] Esta complejidad del espíritu capitalista se exhibe en forma vasta en el presente caso de estudio.

Síntesis de las características de las cuatro generaciones

Benjamín Salinas Westrup es un ejemplo típico de movilidad social de clase media. Nacido en Monterrey dentro de una familia protestante,[7] comenzó a trabajar desde joven en la tienda de su padre Jesús María Salinas Garza. Éste se dedicaba al comercio de telas en una tienda de su propiedad. Allí inició una rudimentaria producción de colchones, aprovechando el auge del algodón a fines del siglo XIX, a los colchones le sumó la fabricación también doméstica de colchonetas y caronas para ensillar caballos. Habituado al comercio fronterizo, vendía sus productos tanto en las talabarterías locales y de municipios aledaños, como en San Antonio, Texas. Sus hijos se incorporaron a sus negocios, Benjamín inició a los 14 años.

Benjamín estudió Teneduría de Libros en el Colegio Civil, cuna de los estudios universitarios en esta ciudad, y entró a trabajar a los 18 años en la casa comercial (peletera) de Jesús M. Montemayor, prestigiado empresario

---

direcciones heredadas. De igual manera, difícilmente podría comprenderse a cabalidad la presencia y peso accionario de algunas familias en corporativos altamente profesionalizados, si no se consideran las estrategias familiares de patrimonialización, como pueden ser la constitución de fideicomisos, la diversificación de las inversiones familiares o individuales para probar nuevos giros, entre otras.

[6] Justamente, este entramado de intereses individuo-familia-empresa que fluyen en la realidad, acota la aparente pureza racional del modelo burocrático que magistralmente construyó Weber (2001), y quien vio en la gran empresa capitalista uno de sus ejemplos paradigmáticos.

[7] Los antepasados ingleses por vía materna de Benjamín fueron los introductores del protestantismo en el noreste mexicano, fundaron en 1864 la primera iglesia bautista en Monterrey, extendiendo congregaciones en municipios de Nuevo León, como el de Montemorelos, donde nació la familia de su esposa.

local; allí desarrolló habilidades comerciales y empresariales. Se casó con Elisa Rocha Barocio, también de religión protestante y con un padre igualmente dedicado al comercio. Su cuñado Joel, con formación normalista, será su complemento emprendedor y quien, a la par de los negocios, desarrollará una carrera política. Además de religión y matrimonio, a Benjamín y Joel los unió una destacada participación en la masonería.

Las siguientes tres generaciones Salinas se alejan del protestantismo, religión con menor influencia entre la élite empresarial regiomontana, que se relaciona con la religión católica. De igual manera, las cabezas destacadas de cada generación realizaron estudios universitarios, combinando principalmente administración y contaduría en instituciones nacionales, y especializaciones o posgrados en escuelas de negocios estadounidenses.

En todos los casos, la conducción generacional del negocio familiar principal ha recaído formalmente en un integrante masculino de la familia (gerente, director, presidente). Al frente, todos han propiciado la inclusión de otros miembros de la familia (tíos, primos, hermanos, hijos) en diversos puestos y responsabilidades. Como señala la teoría, durante la primera generación la participación familiar directa fue más intensa y extensa.

Respecto al acercamiento del clan Salinas Rocha a la élite regiomontana, éste se dio por dos vías: la matrimonial y la política. El matrimonio ha sido uno de los mecanismos facilitadores más tradicionales de la expansión y fortalecimiento de la actividad empresarial y en la formación de redes familiares regionales (Cerutti, 1983). En el caso de la primera generación Salinas, la alianza matrimonial más significativa fue el casamiento de Irma Salinas Rocha, hija de Benjamín, con Roberto G. Sada, hijo del fundador de Vidriera Monterrey, empresa madre del grupo Vitro.[8] Las cabezas de la segunda y tercera generación, que ya no se establecieron en Monterrey, se casaron con mujeres no pertenecientes a la élite local; no obstante,

[8] Este matrimonio es un buen ejemplo del reacomodo religioso que vivió la familia Salinas. En un libro de Irma Salinas Rocha, *Nostro Grupo*, narra el conflicto interno que le significó renunciar a su fe protestante, como condición para ingresar a la familia Sada a través del matrimonio.

la siguiente generación regresó a Monterrey vía nupcial, Ricardo Salinas tuvo como primera esposa a Ninfa Sada Garza, perteneciente a la familia propietaria de Cydsa también vinculada a la de Vitro.[9]

La vía política fue la de Joel Rocha, quien transitó en su carrera de funcionario público a la representación empresarial, convirtiéndose en uno de los voceros más conspicuos de la burguesía regiomontana. La trayectoria de Rocha ilustra bien la intervención política de la élite empresarial. En el plano nacional, ha sido estudiada como una intervención indirecta entre 1940 y 1970, bajo una suerte de pacto social gobierno-empresarios (Casar, Gaspar, Jacobo, Luna, Puga, Tirado, Valdés y Valdés, 1988; Alba, 1992; Ramírez, 2012). Sin embargo, la dinámica de este accionar político ha sido más directo en el espacio local, como se ha estudiado para el caso del empresariado regiomontano desde el Porfiriato (Vellinga, 1979; Saragoza, 2008). Joel Rocha combinó la fórmula de intereses políticos y empresariales, en 1925 se retira de la función pública y ese mismo año es nombrado presidente de la Cámara de Comercio de Monterrey, hasta 1931.[10] En ese cargo presenció uno de los enfrentamientos políticos más ríspidos entre la clase empresarial y el gobierno federal, cuando el gobierno de Portes Gil propuso en 1929 la federalización del artículo 123 constitucional. El vehemente discurso del rechazo empresarial que expuso Rocha ante el Congreso de la Unión fue tan alabado por la élite regiomontana que le valió ser "recibido como héroe" a su regreso a Monterrey (Palacios, 2008).[11]

[9] En segundas nupcias Ricardo Salinas contrajo matrimonio con una ejecutiva de TV Azteca de origen tapatío.

[10] La Cámara fundada en 1883 organizó a comerciantes e industriales hasta 1944, cuando se crea la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (Caintra), su primer presidente fue Joel Rocha (Mendirichaga, 1989; Caintra, 2004)

[11] El evento, que culminó en 1931 con la aparición de la primera Ley Federal del Trabajo, mostró la cohesión de la ideología patriarcal del empresariado regiomontano, opuesto férreamente a la sindicalización y negociación colectiva de los trabajadores. Sacado en hombros por obreros a su llegada en 1929, Joel Rocha fue recibido por muchos industriales, destacando Francisco G. Sada, gerente general de Cervecería Cuauhtémoc, S. A.; Matías Elizondo, gerente de la Fundidora de Fierro y Acero y, por supuesto, su cuñado Benjamín Salinas (crónica completa en *El Porvenir*, 1929).

Cuadro 1. Familia Salinas: datos básicos de cuatro generaciones

Benjamín Salinas Westrup (1884-1949)	*Hugo Salinas Rocha (1907-1997)*	*Hugo Salinas Price (1932-)*	*Ricardo Benjamín Salinas Pliego (1955-)*
1) Nació en Monterrey. *2)* Estudió en Monterrey Teneduría de Libros. *3)* Se casó con Elisa Rocha. *4)* Tuvo siete hijos de los cuales sobrevivieron un varón y tres mujeres.	*1)* Nació en Monterrey. *2)* Estudió desde bachiller en Texas y en la Escuela de Negocios Wharton, Pensilvania. *3)* Se casó con Norah Price. *4)* Tuvo seis hijos.	*1)* Nació en la ciudad de México. *2)* Estudió Leyes en la UNAM y un posgrado en administración en Wharton, Pensilvania. *3)* Se casó con Esther Pliego. *4)* Tuvo cinco hijos.	*1)* Nació en la ciudad de México. *2)* Estudió Contaduría Pública en el ITESM y una maestría en Finanzas en la Universidad Tulane, Nueva Orleáns. *3)* Se casó en primeras nupcias con Ninfa Sada Garza; en segundas nupcias, con María Laura Medina. *4)* Tuvo seis hijos.

Fuente: Elaboración propia con información de Salinas Rocha (1992), Margona (2003) y Salinas Pliego (sin fecha).

Más aun, al igual que otras familias empresariales regiomontanas, la participación política como actividad complementaria a los negocios es parte de la historia de los Salinas Rocha. Jesús María Salinas (tío de Benjamín), ocupó en 1866 el cargo de alcalde cuarto del ayuntamiento regiomontano; en 1906 Jesús María Salinas Garza (padre) y el joven profesor Joel Rocha Barocio fungían como regidores. Rocha continuó su carrera, llegó a ser alcalde suplente de Monterrey y diputado federal. El más alto puesto lo ocupó el hermano menor de Benjamín, Jesús María Salinas Westrup, quien fue alcalde de Monterrey en 1927-1928.[12] Las siguientes generaciones se alejaron de la participación directa y la retoma la quinta generación, la

[12] Entre otras actividades, su administración impulsó la obra pública y la urbanización, como la destejabanización del centro de la ciudad y arranque de la construcción con base en el concreto; en su período también inició la construcción de la Escuela Técnica Industrial "Álvaro Obregón", antecedente al Tecnológico de Monterrey, en el propósito empresarial de formar fuerza de trabajo calificada. En el Comité Organizador participaba un representante del gobernador y cinco empresarios: Emilio Leonarz, Joel Rocha, Lorenzo Zambrano, H. Himes y Luis G. Sada (Cantú, Marroquín, y Loredo, 2005:18).

primogénita de Ricardo Salinas Pliego, Ninfa Salinas Sada, se convirtió en diputada federal por el Partido Verde en 1999 y es actualmente senadora por el mismo partido.[13]

La formación de Salinas y Rocha, su expansión y declive

Del taller a la cadena comercial

El taller de fabricación de camas de latón que nace en 1906 fue parte de la ebullición de factorías pequeñas y medianas, que surgían en Monterrey al calor de la gran industria (Vizcaya, 2001). En este caso, la sinergia se dio entre la actividad comercial de los Salinas (la cama modelo la compró Benjamín en la tienda de su padre, quien a su vez la había comprado en Laredo, Texas) y el encadenamiento que propició la creación de la gran Fundidora Monterrey (1900).

Dado que el proceso de producción de las camas era manual y casi artesanal, luego de año y medio de aprendizaje con ensayo y error, se estabilizó la producción y una clientela. "Sobre un tendido de arena colocaban las varillas de fierro previamente moldeadas y allí las unían con otras vaciando plomo derretido en cada una de las junturas. Luego, mediante poleas, sumergían los armazones en un baño de pintura" (Salinas Rocha, 1992:150). Gracias a ello, el taller se constituyó en un negocio formal en 1908, al crearse la empresa bajo la razón social de Benjamín Salinas y Cía., registrada con un capital social de 600 pesos.

Aunque, como se mencionó, el capital inicial para la creación del taller de camas lo aportó Benjamín gracias al préstamo de su tía paterna, la sociedad con Joel Rocha fue de mayor importancia para la madurez del negocio. Desde que iniciaron su alianza emprendedora, Benjamín y Joel reconocieron y aprovecharon las respectivas habilidades personales: el primero más

[13] Tal como lo analizan varios autores (Garrido, 1988; Puga y Tirado, 1992), a partir de la década de 1970, la participación política directa de los empresarios aumenta gradualmente (diputados, senadores, alcaldes, gobernadores). Algunos ejemplos para el caso de familias empresariales de Monterrey: Gamesa (Santos de Hoyos), Vitro (Sada Zambrano), Protexa (Lobo Morales), Alfa/Femsa (Fernández Garza-Sada), Imsa (Clariond y Canales).

dedicado a la producción, ventas y estrategias del negocio; el segundo más interesado en las relaciones públicas y la acción política, la combinación fue virtuosa para los negocios que juntos emprendían "debido a esta inteligente manera de combinarse, fue que Benjamín era visto como el industrial y comerciante, y Joel como el maestro, el hombre de letras, el orador y el político [...] Producir, comerciar y relacionarse eran complementarios" (Salinas Rocha, 1992:158 y 59).

No obstante, la etapa inicial del taller demandó ponerse el overol a los dos cuñados que apenas contaban con el trabajo de un herrero. En este período de subsistencia y aprendizaje, la cercanía fronteriza será su aliada estratégica. A finales de 1909, el profesor Rocha se fue a trabajar como obrero en una fábrica de muebles de Chicago; la estancia le proporcionó conocimiento en procesos manufactureros de camas de metal y facilitó la compra de tecnología para su naciente empresa mueblera. Los beneficios fueron inmediatos y para 1910, los negocios de los socios crecían en Monterrey y Saltillo, embarcaban por ferrocarril a varias partes de la región.[14]

La producción de camas metálicas resultó ser una mercancía que poco a poco se convertía en un bien alcanzable por sectores medios y obreros de la gran industria, los que gradualmente mejoraban sus condiciones de vida en la bulliciosa ciudad industrial norestense: "En una ciudad donde la industria iba creando nuevas necesidades, tener una cama donde descansar empezó a convertirse en un hábito popular. El fresco petate y las zaleas de res, carnero o venado propios de las regiones rurales entrarían poco a poco en desuso. 'Hay que subirlos de nivel', bromeaba mi padre" (Salinas Rocha, 1992:148).

No obstante, la entrada a Monterrey de tropas revolucionarias y la toma de varias de sus grandes empresas, obligó a familias enteras a migrar a Texas y cerrar sus negocios (1914-1916), entre ellas los Salinas y los Rocha. Estos tiempos de crisis y escasez, fueron oportunidad que los cuñados

[14] Entre otras conexiones comerciales, la expansión en Saltillo también se impulsó por la vía familiar con la apertura, por parte del menor de los hermanos Salinas Westrup, de dos tiendas en aquella ciudad: Nuevos Almacenes de Camas y la fábrica de pastas La Reynera. En la primera vendían las camas y los catres que fabricaban los cuñados Salinas Rocha, además de otros artículos: espejos, máquinas de coser, cuadros, relojes, etc.

aprovecharon, con su negocio cerrado en este período invirtieron en la compra de granos en el Bajío para traerlos directamente en tren y venderlos en Monterrey.

Al levantarse la toma, familias y negocios regresaron y se abrieron nuevos. Uno de estos fue el de Jesús Salinas Westrup, quien abrió la Fábrica de Colchones Salinas, aplicando técnicas aprendidas durante su estancia en Estados Unidos.[15] Mientras tanto, el crecimiento del negocio de camas de los cuñados y la posibilidad de nuevos negocios los llevó, a fines de 1917, a dar un paso administrativo poco frecuente en ese entonces: constituir una firma concentradora, la nombraron Salinas y Rocha, S. A. (en adelante S y R) y se registró con un capital social de 5 000 pesos, dividido entre los dos socios.

La expansión en la industria mueblera

Pronto entraron a la fabricación de muebles. Entre 1918 y 1919, adquirieron una incipiente fábrica de muebles de madera con espejos (roperos y tocadores), de un abogado conocido que había comprado la patente para elaborar y platear espejos durante su estancia forzada en Estados Unidos por la revolución. Este fue el origen de la segunda empresa de S y R. Con esta incorporación, los socios decidieron dividir la dirección de las empresas: Benjamín la fábrica de camas y Joel la de muebles.

Los socios y cuñados supieron leer la potencialidad de su mercado que pronto comenzó a ser competido por otras empresas locales: incrementaron la inversión para posicionarse en el mercado mediante la producción en masa. Ya para 1923, Benjamín Salinas le comunicaba su optimismo a un sobrino que habían enviado a Nueva York a estudiar: "estamos industrializando nuestro taller en forma de quedar fuera de todo temor de competencia nacional o extranjera [...] le hemos estado metiendo muy duro y parece que vamos en camino de dominar el mercado nacional" (Salinas Rocha, 1992:266-267).

[15] Sin embargo, el interés prioritario del hermano menor por la política hizo que a los pocos años el negocio de colchones pasara a manos de los cuñados asociados, convirtiéndose en la tercera empresa de S y R, Colchones, S. A.

La producción industrial la iniciaron fabricando sillas. En 1922 fundaron Regiomontana de Sillas, S. A., cuya principal competencia era la también regiomontana fábrica de sillas La Malinche (1894). Para superar a su competidor en la fabricación de muebles de madera, pocos años después hacen una nueva inversión en tecnología, comprando maquinaria en Michigan. De esta manera, S y R sumaba y mercantilizaba las necesidades del hogar norteño que se urbanizaba: recámaras, roperos, comedores, salas, colchones, entre otros.

Venta directa y crédito al consumo

Como fabricante, S y R realizaba sus ventas al mayoreo a tiendas establecidas, aunque pronto comenzaron a lanzar campañas muy creativas de mercadotecnia en la prensa local (en el periódico *El Porvenir* de esos años se encuentran numerosas pruebas de este ingenio publicitario), así como la elaboración y distribución de un catálogo con sus muebles.

Esta visión, que rebasaba al del mero productor y la buena marcha de los negocios, los movió a entrar al circuito de comercialización de sus mercancías. Comenzaron a vender directamente desde los primeros años de la década de 1920, abriendo la primera tienda Salinas y Rocha en Monterrey, ubicada en la calzada Madero, principal calle comercial de la época. La expansión regional fue rápida: hacia 1925 abrían sucursales en las ciudades norteñas de Tampico, Torreón, Durango y Chihuahua; con algunos antecedentes de distribución de sus muebles en la ciudad de México iniciaron en 1932 su primera tienda, sin obtener allí los mejores resultados.

Casi a la par de la primera apertura adaptaron la modalidad popular de vender de fiado, creando un sistema de ventas en abonos: "Salinas y Rocha se iba a convertir, como ellos mismos decían, en 'el banco de los pobres'" (Salinas, 1992:246).[16] Para la promoción de su nuevo sistema recurrieron al apoyo de otro sobrino, quien diseñó la primera campaña publicitaria en la

[16] El método de promover el consumo mediante el pago en abonos se propagaba en la ciudad gracias a la rudimentaria labor de los aboneros, actividad hasta entonces acaparada por migrantes rusos y árabes. S y R cotidianamente publicaba en la prensa anuncios con este tipo de leyendas: "SEÑORA haga atractivo su hogar. Contado y abonos fáciles" (Salinas, 1992).

propia tienda y en la prensa local.[17] Sobre esta actividad de financiamiento al consumo, Benjamín Salinas recordaba en 1947, en una entrevista radiofónica: "Fuimos los primeros en facilitar crédito a nuestros clientes, según nuestras posibilidades, y considero que precisamente por esa causa pudimos abrirnos paso fácilmente" (Salinas, entrevista, 1947).

Formación y sucesión

Durante la década de 1920, que representó la consolidación y definición de S y R como empresa mueblera, la formación de la segunda generación de empresarios inició con los sobrinos. Para esto, los cuñados no dudaban de la importancia de preparar a los relevos en la familia, tanto en conocimientos técnicos y administrativos como en el dominio del inglés. La cultura fronteriza y las raíces inglesas protestantes se aprovecharon plenamente.

Así, la cercanía a Estados Unidos, además de la ventaja para la compra de maquinaria e insumos, la convirtió en el destino de varios sobrinos de ambos socios para el estudio y el trabajo. Es decir, además de la formación técnica, estos jóvenes se convirtieron en transmisores oportunos de conocimientos de punta para los negocios de S y R. A través del intercambio epistolar, enviaban novedades en el proceso de fabricación, recuperación de fórmulas industriales para el acabado y pintado de los muebles, etcétera. Conocimientos y fórmulas que, como es frecuente en sociedades con atraso tecnológico, llegaron a ser modificados y elaborados con menos recursos en los locales de S y R, a fin de ahorrar en compra de insumos y patentes norteamericanos.

Además de economizar en los negocios existentes, la formación dirigida que tuvieron estos miembros de segunda generación también se aprovechó para abrir nuevos negocios. Fue el caso del sobrino enviado a estudiar un "curso práctico de química industrial en la Universidad de Lehigh", trabajando a la par en una fábrica de muebles: "hacia labor de 'inteligencia'. Observaba, preguntaba, analizaba químicamente las pinturas

[17] El sobrino Óscar diseñó una gran manta que se colocó al frente de la tienda: "Camas $1.00 semanario. Juegos sillería $1.50 por semana. Mueblerías Salinas y Rocha" (Salinas, 1992).

y los barnices" (Salinas Rocha, 1992:240, 269). De regreso a Monterrey en 1926, con título de ingeniero químico, sus conocimientos le darán sentido a la industria de productos químicos que prefiguraban los socios S y R: Laboratorios Industriales de Monterrey, S. A., su marca principal, Sarolo (Salinas Rocha Lozano), se popularizó ampliamente en la región (Salinas Rocha, 1992:271).[18]

La década de 1930: llegar al centro del país

Si en la década de 1920 S y R se consolidó en su ramo, en la de 1930 crece como organización corporativa, se automatizan procesos de fabricación y se mueve geográficamente hacia la especialización comercial. Lo primero sucede en 1933, al crear el corporativo Mueblerías S y R,[19] que reunió siete tiendas: tres en Monterrey y cuatro distribuidas en Chihuahua, Torreón, Durango y León. En la orientación hacia el comercio influirá el individuo emprendedor, en este caso, Hugo Salinas Rocha, quien, formado en Estados Unidos, le decía a su padre: "Tienes que entrarle al comercio con nuevos métodos, papá, esa es la clave" (Salinas Rocha, 1992:273).

Así, la expansión hacia la capital del país será ya encomienda de los hijos, directamente la segunda generación la encabezará Hugo Salinas Rocha (HSR). El primogénito y sobrino de los fundadores estudió la preparatoria en escuelas texanas y realizó sus estudios profesionales en la Universidad de Pensilvania. A su regreso, en 1930, hace una corta carrera laboral en las empresas S y R en Monterrey, y en 1934 asumirá la gerencia de la tienda de la ciudad de México, que había tenido poco éxito.

Desde su arribo a la capital, HSR comenzó a introducir innovaciones, que, a decir de las biógrafas (Salinas Rocha, 1992; Margaona, 2003), algunas modificaron las costumbres comerciales en la capital. Entre otras,

[18] Al finalizar la década de 1920, sus productos mercantilizaban las necesidades domésticas y personales: barnices, pinturas, esmaltes, dentífricos, brillantinas, champús, jabones, insecticidas y betunes para el calzado. Este negocio ilustra la tendencia diversificadora característica de las familias empresariales: se diversifica el riesgo y se incorporan otros intereses y capacidades de la familia ampliada.

[19] Además de Benjamín y Joel, aparecían como socios las madres de ambos socios y el primogénito del primero. El capital social fue de 230 mil pesos.

se estableció y pegó un precio fijo a las mercancías –eran tiempos en los que el precio variaba por mayoreo o regateo, por lo tanto, no se etiquetaba–; la implantación del horario corrido: "Se acabaron las siestas parreñas", decía; así mismo sostuvo y extendió el sistema de crédito iniciado en Monterrey, el cual le dio un gran impulso a las ventas (Salinas, 1992:240-269).[20]

La competencia de tiendas mayores que enfrentaron en la capital (Puerto de Liverpool, Sears) obligó a buscar locales de mayores dimensiones y a la importación de muebles de Estados Unidos. Esta medida implicó la separación de las transacciones con las fábricas de Monterrey, más orientadas a consumidores de sectores medios y populares, y con ello también se reorientó hacia el centro del país la dirección del crecimiento de la empresa (Margaona, 2003:46).

El liderazgo empresarial de HSR se probó en acciones financieras especulativas impensables para sus antecesores,[21] como lo fue usar la liquidez proveniente de la exitosa venta en abonos para comprar acciones de grandes empresas estadounidenses en la Bolsa de Wall Street, abaratadas por la crisis de la recesión y vendidas muy por arriba cuando la Bolsa se recuperó.

El perfil de estas dos primeras generaciones tiene rasgos definidos de la trayectoria clásica del crecimiento, con base en la manufactura y el comercio, de manera tal que el paso hacia la actividad financiera sería predecible. La segunda generación dio ese paso al formar, a fines de 1936, Financiera del Norte, S. A., iniciando con un capital social de 300 mil pesos (Morado, 1996); familia y profesionales ocupaba los puestos de dirección.[22]

[20] Narra Irma Salinas (1992:347): "Para alguien con pocos ingresos resultaba cómodo comprar una estufa de 54 pesos dando un 15 por ciento de enganche y teniendo 10 meses para pagar con un 10 por ciento de recargo".

[21] Aunque desconocieran el mundo bursátil, eso no impidió que los cuñados nuevamente sacaran provecho de las crisis (ahora la económica de 1929): las cuatro tiendas no regiomontanas arriba mencionadas que se integraron al corporativo de Mueblerías S y R, se adquirieron por quiebra durante la crisis, por la incapacidad de esas tiendas para renegociar su deuda con la empresa proveedora S y R (Salinas Rocha, 1992:348).

[22] Joel Rocha padre fue el primer presidente del Consejo de Administración y Benjamín, vicepresidente; Joel Rocha hijo y su primo Mario Lozano Rocha, consejeros (Salinas Rocha, 1992:361-362).

La financiera la conservaron hasta 1946, al siguiente año la vendieron, por considerarla no redituable, al suegro de Irma Salinas Rocha, Roberto G. Sada.

Temores políticos y reestructuración corporativa

La versatilidad que pueden adoptar las empresas y corporativos familiares (Ginebra, 1997), también puede ser inducida por circunstancias políticas. Al inicio de la presidencia de Lázaro Cárdenas, esta familia empresarial dio un ejemplo de sus habilidades para proteger la propiedad y la patrimonialización familiar. Ante el rechazo militante de los empresarios regiomontanos a la política sindical cardenista y supuestas medidas contra la propiedad privada (Gutiérrez, 1983),[23] el clan S y R optó por desconcentrar la *holding* en 1937: conservando la razón social, registraron por separado cada una de sus empresas, en todas aparecen como accionistas Benjamín y Joel, sus respectivos hijos, así como los tíos y primos de ambos lados que participaban en los negocios familiares (Salinas Rocha, 1992:362).

Finalmente, en esta década de crecimiento y reorganización, los socios S y R mantuvieron y ampliaron la diversificación de inversiones: entraron a la actividad de exportación e importación, exportando sus muebles a Venezuela y Estados Unidos; se asociaron con otras familias empresarias de Monterrey y crearon Importadora del Norte, S. A., para la distribución de automóviles, maquinaria agrícola, camiones, molinos de viento. Así mismo, y como señal del fin de Monterrey como el centro de dirección del grupo, a finales de la década de 1930 abren otra tienda en la capital del país, que por su tamaño y diseño ya es una moderna tienda departamental. Además de la anécdota, es notable que el de los Salinas Rocha es el único caso de familias empresariales regiomontanas que mueven radicalmente la geografía de su dirección. Monterrey quedará como la cuna del linaje y del discurso empresarial, función nada menor.

[23] En el estudio realizado por César Gutiérrez (1983), destaca la participación de Joel Rocha en la Acción Cívica Nacionalista, asociación de empresarios regiomontanos anticomunistas, que se opondrán violentamente a la sindicalización como derecho de los trabajadores.

Diferencias patriarcales y conflictos generacionales

El crecimiento de la cadena comercial S y R en la década de 1940, y la importancia que adquiere la gerencia desde el centro del país, se convirtieron en punto de conflicto al debilitarse la salud de Benjamín. Éste ya observaba las diferencias de visión entre su hijo Hugo y su socio Joel, preocupación que aumentaba al comparar las características de los dos primogénitos sucesores: uno formado en Estados Unidos con experiencia industrial y comercial, y su sobrino Joel, educado en Europa más orientado a las actividades financieras. Otro problema para Benjamín era el número y género de sus descendientes, pues mientras que él tenía un hijo y tres hijas, su cuñado tuvo cinco hijos y dos mujeres. La precaria salud de Benjamín lo llevaba a preocupaciones angustiantes sobre el futuro de las empresas, que no compartía su cuñado, quien gozaba de cabal salud y no veía la necesidad externada por su cuñado para disolver la sociedad y repartir las propiedades entre las dos familias. Hasta su muerte, en enero de 1949, Benjamín Salinas Westrup mantuvo esta preocupación patrimonial.[24]

El deceso del patriarca constató la hegemonía cultural que la élite empresarial construía en Monterrey desde los albores del siglo XX. En una ciudad "hechura de sus empresarios", el discurso social lo ofreció al día siguiente *El Porvenir* mediante una emotiva y extensa semblanza, escrita por su director Federico Gómez y que inicia con el siguiente párrafo:

> La ciudad se conmovió con la muerte de D. Benjamín Salinas. Nada más triste podía anunciarse que la desaparición de un hombre que vivió para Monterrey e hizo de Monterrey el pedestal de su vida y de su talento para realizar desde aquí, lo que en compañía de su socio, pocos o ninguno han podido consumar como empresa y como hazaña (Salinas Rocha, 1992:412-414).

[24] Como revisa Piketty (2013), la herencia familiar o patrimonialización es uno de los objetivos centrales de toda acción empresarial privada. En su recuerdo, Irma Salinas (1992:410) sostiene que en una de las últimas crisis de salud, su padre le confió su postura para disolver la sociedad con los Rocha: "uno de los dos socios dividiría y el otro escogería: Hay lugar en el mercado para las dos negociaciones o más". Sobre el reparto a sus hijos, le mencionó: "sería en cinco partes, dos para Hugo, por haber sido él quien había engrandecido la empresa, y las tres restantes para cada una de nosotras las mujeres, que sólo habíamos sabido gastar dinero".

En 1949 se ratificó la propiedad familiar de la compañía, que se mantuvo a partes iguales entre las dos familias sucesoras. El reparto de una mitad fue entre cuatro hermanos Salinas, encabezados por el primogénito Hugo Salinas Rocha; en el caso de los Rocha, su 50 por ciento se distribuyó entre siete hermanos, liderados por el también primogénito Joel Rocha Garza. El paso de la administración de la empresa a la segunda generación abrió las dificultades de dirección que regularmente enfrentan las empresas familiares en tal situación. Este caso se complicaba, pues la tenencia accionaria y dirección se compartió entre hermanos y primos.

La década de 1950: crecimiento y modernización administrativa

En esta década, al inicio del desarrollo estabilizador, la dirección de S y R reconoció un escenario propicio. En un país plagado de desigualdades (Anguiano, 2010), amplios sectores urbanos conocieron la movilidad socioeconómica. En este contexto, la dirección capitalina de Hugo Salinas Rocha se perfeccionó y se sumaron otras innovaciones en mercadotecnia y administración comercial. Respecto al sistema de venta a crédito, la aportación fue implementar la venta en abonos con pagos fijos preestablecidos, además de popularizar su mercado de crédito hacia sectores medios, poco favorecidos por el crédito en las empresas grandes. Según el recuerdo de un antiguo directivo de S y R:

> El éxito de Salinas y Rocha fue que le vendían a la gente que empezaba a vivir [...] Este tipo de cliente que no tiene dinero para comprar de contado, cuida su crédito y paga muy bien [...] Teníamos una reserva de 3% para cuentas malas, pero nuestras cuentas incobrables no pasaban de un 0.8% (Margaona, 2003:47).

Otra aportación fue la modernización en la administración de la cartera de clientes: su sistematización y control fue el resultado de la combinación de conocimientos bancarios y de los sistemas aplicados por tiendas extranjeras, mejoraron también el control de inventarios mediante un

detallado informe mensual, desacostumbrado en México en este tipo de negocios.[25]

El grupo S y R creció, orientándose paulatinamente hacia un sector económicamente más estable y en ascenso social, lo que llevó a la transformación de las sucursales en las principales ciudades del norte y centro del país: de modestos establecimientos a edificios e instalaciones de mayor lujo, compitiendo por igual con las cadenas comerciales de Sears y Liverpool.

Las décadas críticas

En concordancia con el ritmo económico nacional, una empresa mueblera dedicada a la venta de bienes salario en un entorno de urbanización habría de ser impactada cuando la política de crecimiento hacia dentro agotara sus posibilidades. Durante la década de 1970, la empresa tenía una cartera sana, aunque con una deuda en dólares, misma que con la devaluación del peso de 1976 se sobrecargó, lograron renegociarla hasta 1987. Una de las estrategias de estabilización fue aprovechar los créditos bancarios nacionales para capitalizarse y abrir nuevas tiendas de formato pequeño llamadas tradicionales. Así mismo, durante los años ochenta la elevada venta de electrodomésticos de S y R la orientó, a finales de la década e inicio de la de 1990, a la construcción de tiendas más grandes pero que no tuvieron el éxito esperado. También incursionaron en las novedosas plazas comerciales que comenzaron a abrirse en ciudades metropolitanas para funcionar como tiendas ancla, tampoco lograron los resultados esperados y cargaron una deuda cada vez mayor. En tanto, la firma se rezagaba en tecnologías de administración frente a sus competidores mayores. En este contexto, en 1993 las ventas bajan y la utilidad neta y de operación disminuye sensiblemente, aumentando el pasivo. La devaluación de 1994 encuentra a S y R con 80 por ciento de su deuda en dólares.

[25] La combinación de tales conocimientos fue posible por la experiencia laboral de dos empleados, que a su vez habían laborado en la sucursal mexicana de la cadena estadounidense Sears Roebuck y en el Banco de México (Margaona, 2003:47).

La crisis de 1995, con la consecuente disminución de la demanda, propicia el derrumbe económico de una empresa que había sido tan sólida, y la deuda de Salinas y Rocha quedó en manos de los bancos (Margaona, 2003:51).

Ruptura familiar y surgimiento de Elektra

En la interacción de las familias empresariales, las incompatibilidades, rencillas, envidias y hasta chismes atraviesan las historias de declive, venta o desaparición de un gran porcentaje de empresas de ese origen. Este tipo de situaciones tienden a surgir o agudizarse conforme las segundas y terceras generaciones se incorporan a las actividades de dirección, el caso de S y R no fue la excepción.

Con la sucesión generacional realizada, Hugo Salinas Rocha se mantuvo en la dirección junto con su primo Joel Rocha Garza. En 1961, ante diferencias manifiestas entre ambos, el Consejo de Administración decidió separarlos de sus puestos directivos, optando por profesionalizar la dirección sin participación directa del núcleo familiar. Hugo Salinas Price relata en sus memorias que el trasfondo del conflicto fue la diferencia en los estilos de administrar y proyectar la empresa entre su padre y su primo Joel, pero también indica que un elemento discordante fue el éxito que para ese entonces ya mostraba la empresa Elektra, fundada por el primero de manera independiente. La supuesta injusticia de la remoción directiva estribaba en que, al parecer, las mayores innovaciones en S y R habían sido impulsadas por Hugo Salinas. “Mi padre había recibido un golpe del que jamás se recuperó” (Margaona, 2003:48).

Acontecimientos como el anterior no son simples pasajes anecdóticos, es información que aunque frecuentemente se banaliza, revela factores subjetivos en las esferas del ejercicio individual y de la patrimonialización familiar, que influyen en la trayectoria y derrotero de las corporaciones empresariales. En el caso estudiado en el presente trabajo, se consigna que desde la salida de la dirección de Hugo Salinas, se estableció una especie de competencia entre ambas empresas. Es fácil deducir que el agravio se convirtió en un acicate importante para hacer crecer a Elektra, empresa donde se pulieron la mayoría de las estrategias mercantiles y administrativas introducidas por S y R.

Un nuevo negocio y una nueva generación

El primer antecedente directo de Elektra fue la empresa Radiotécnica, S. A., fabricante de radios, creada por Hugo Salinas Rocha en sociedad con Donald Stoner a finales de la década de 1940. Al disolverse la sociedad, se refunda en octubre de 1950 como Elektra Mexicana, S. A. de C. V., con una fábrica de dos plantas de 700 m^2 cada una. En Elektra, Hugo Salinas se mantuvo en sus estrategias de comercialización más probadas, optando por dejar de producir radios e importar de Estados Unidos televisores desarmados que luego eran vendidos en las tiendas de S y R, pocos años después la empresa comenzó a fabricar y vender sus propios televisores.

Al cumplir 20 años, el primogénito Hugo Salinas Price, tercera generación de los Salinas, ingresa a trabajar en la empresa de su padre y en ella permanecerá como gerente hasta 1987. En ese transcurso, Elektra como productora de radios y poco después de televisores, inicia en 1954 un programa de venta directa y de crédito al consumo y en 1957 abre su primera tienda comercializadora, integrando la vieja modalidad de venta en abonos, en ella venderá sus productos y otros importados.[26]

El crecimiento de la empresa fue moderado, al ser afectada por las crisis económicas. Durante la crisis de 1976, con la devaluación del peso, Elektra tuvo que modificar su estrategia de ventas a crédito por sólo de contado. A raíz de la devaluación de 1982, la empresa debió superar una doble crisis, una por la deuda adquirida en dólares y la otra por una enorme cartera crediticia en pesos que resultó incobrable. En 1983 se declaró en suspensión de pagos y hacia 1986 inicia un proceso de recuperación y estabilización, al siguiente año asume la dirección de la empresa la cuarta generación, encabezada por Ricardo Salinas Pliego. El grupo Elektra lo conformaban entonces un total de 50 tiendas y la planta manufacturera. Al parecer, en el distinto derrotero de S y R y Elektra, ésta tuvo el beneficio de la menor escala al momento de las crisis, combinado con la experiencia empresarial de tres generaciones.

[26] Los Salinas recuperaron los canales de comercialización que fueron tan redituables a la primera generación de S y R: se contrataron vendedores que, de casa en casa, ofrecían televisores por catálogo y en abonos.

Con una administración controlada y ventas en crecimiento durante la década de 1990, Elektra está en condiciones de adquirir el grupo S y R, declarado en quiebra. Luego de la compra y posterior fusión en 1999, Elektra conservó las llamadas tiendas tradicionales (especializadas) y vendió las más grandes (departamentales) a la cadena Liverpool, que las transformó en Fábricas de Francia; la transacción la firmó Ricardo Salinas Pliego, el nieto. Esta compra nos asoma al mundo de la subjetividad de las familias empresariales, honores y desquites, bien mezclados: "Ya para 1988, don Hugo se vanagloriaba [...] de que al fin iba a poder perjudicar (con más florido lenguaje) a Salinas y Rocha porque tenía un nieto que era un genio" (Margaona, 2003:51).

Años antes, el mismo Ricardo Salinas había impulsado el cierre del capítulo S y R como disputa interfamiliar, pues bajo su dirección Elektra dejó de ser la empresa marginal, al lograr igualar en 1993 sus ventas a las de S y R, y en 1994 superarla. Ante el hecho, el nieto "genial" declaró: "Siento que mi familia por fin ha sido reivindicada" (*El Norte*, 1994).

Crecimiento y diversificación de Elektra, base del Grupo Salinas

Con el arribo de la cuarta generación de la familia Salinas, iniciaron una serie de modificaciones fundamentales. Al igual que a sus ancestros, los negocios de la cuarta generación Salinas fueron impactados por los cambios que afectaron al país: apertura económica y privatización del sector paraestatal (Casar y Peres, 1988). Al poco de asumir la dirección, Ricardo decide emular la ruta comercial de su abuelo como estrategia de negocios de Elektra: pasar de productor a importador. Hacia 1988, apenas comenzada la apertura comercial en México, inicia la masiva importación de radios y televisores de países asiáticos, constatando que los precios rebasaban en utilidad al costo de producción propio. Menciona Salinas Price en sus memorias que, con tal evidencia, la consecuencia no se hizo esperar: cerraron las fábricas de electrónica, los talleres mecánicos y líneas de ensamble: "Elektra dio así el último y doloroso paso en su evolución: convertirse en una cadena de tiendas" (Margaona, 2003). El crecimiento de tiendas comenzó a ser vertiginoso.

Luego de un sustancial crecimiento, la cadena especializada en la venta de aparatos electrónicos y línea blanca abrió a principios de 1989 su mercado en el norte del país, con una tienda matriz y cinco sucursales en Monterrey. Antes de finalizar el año, contaba ya con 20 tiendas que se sumaban a las cerca de 200 que tenía en el centro y sur de la república.

Especializarse en comercio puede entenderse como una de las respuestas empresariales ante las consecuencias de las crisis de los años ochenta. Los medios aplicados para recuperarse y generar recursos propios fueron variados, desde la introducción de sistemas computarizados para las ventas y la administración, disminución de las líneas ofertadas en las tiendas y reducción de precios. Estas medidas, dirigidas a disminuir costos laborales y de inversión, generaron fondos para iniciar en 1991 una de las estrategias que más impacto tuvieron en la elevación de sus márgenes de ganancia: adaptar las rutas de sus antecesores en S y R y popularizar el crédito, enfocándose a un mercado de consumidores de menores ingresos sin posibilidades de obtener crédito en otras cadenas comerciales. Las ventas por ese medio se duplicaron en sólo tres años, en 1993 las ventas y ganancias del grupo se elevaron arriba de 20 por ciento (*El Norte*, 1994). Ese mismo año, el grupo Elektra ingresó a la actividad bursátil, listándose en la Bolsa Mexicana de Valores. Y en 1994 depositó acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE, por sus siglas en inglés).

Dirigirse a las finanzas y la bancarización

En este largo período, el aprendizaje generacional y su aplicación en nuevos entornos socioeconómicos favorecieron la acumulación y consolidación de la empresa para abocarse hacia su expansión y diversificación en Latinoamérica, misma que tendrá una marcada especialización financiera. Aprovechando la luna de miel del TLCAN, en 1996 ingresa Elektra al negocio de transferencia de remesas mediante la firma de contrato con Western Union (antigua compañía estadounidense de servicios financieros y comunicación), para transferir a México remesas de hispanos, lo cual significó una fuente de recursos frescos. En 2002 coronó la estrategia de autofinanciamiento, al convertirse en el primer grupo comercial mexicano que creó su propia institución bancaria: Banco Azteca. Los siguientes años, las acciones

se encaminaron a fortalecer divisiones y abrir nuevos mercados y servicios; la única desinversión del grupo en el período analizado ha sido la realizada para producir una línea de automóviles económicos (anexo 1).

Con datos del informe anual 2012 a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV, 2012:26), grupo Elektra se define como una “compañía de servicios financieros y de comercio especializado enfocada a la base de la pirámide socioeconómica, líder en Latinoamérica y mayor proveedor de préstamos no bancarios en EUA”. La definición va acorde con la evolución de una empresa comercial hacia otra predominantemente instalada en los servicios financieros, trayectoria que muestra cómo se aprovechó la infraestructura instalada (en cada tienda se instaló un módulo bancario) y la experiencia en mecanismos de venta y cobro a través de abonos, en un mercado objetivo, compuesto por sectores de clase media y baja. El cuadro 2 muestra dicha especialización.

Cuadro 2. Principales productos y servicios de Grupo Elektra (2012)

Negocio comercial		*Negocio financiero*
Productos	*Servicios*	
Electrónica	Transferencia de dinero	Crédito al consumo
Línea blanca	Garantías extendidas	Préstamos personales
Muebles	Tiempo aire	Créditos comerciales
Electrodomésticos	Larga distancia	Créditos de nómina
Telefonía		Créditos de auto
Motocicletas (Italika)		Microcréditos
Llantas		Depósitos de ahorro
Acumuladores		Depósitos a plazo
Cómputo		Tarjeta de débito
Colchones		Tarjeta de crédito
		Seguros
		Afore
		Información crediticia
		Arrendamiento financiero
		Préstamos prendarios
		Préstamos no bancarios de corto plazo
		Préstamos grupales

Fuente: Con base en el Informe anual 2012 del Grupo Electra presentado a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Grupo Elektra, 2012:27).

La tercera columna muestra el crecimiento y diversificación de servicios financieros orientados hacia la bancarización de su población objetivo. En una economía como la mexicana de reconocida baja bancarización (Rozo y García; 2011), Banco Azteca compite por extender entre la población excluida del sistema financiero la utilización de los productos y servicios bancarios.

La infraestructura de venta y servicios del grupo en 2012 es de 6 397 puntos de venta, distribuidos de la siguiente manera: 3 349 en México, 2 393 en Estados Unidos y 665 en Centro y Sudamérica: Guatemala, Honduras, Perú, Panamá, El Salvador y Brasil. Los negocios punta son tiendas Elektra y Salinas y Rocha, Banco Azteca y Advance America en Estados Unidos.

Respecto de sus ventas y utilidades, según los datos del informe anual 2012 de la BMV, el grupo tuvo ingresos consolidados por 69 863 millones de pesos, 32 por ciento arriba del año anterior. Estas entradas se sustentaron en el incremento de 65 por ciento de los ingresos del negocio financiero y una ligera reducción de 3 por ciento en el negocio comercial. El Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations (EBITDA) fue de 11 508 millones de pesos en comparación con los 9 073 millones de 2011, representando un incremento de 27 por ciento. La principal fuente de pérdidas se relacionó con la baja de valor de algunos de sus instrumentos financieros de la compañía (Banco Azteca, 2012).

Desde su creación, Banco Azteca se transformó rápidamente en la subsidiaria más importante del grupo, la cual, además de generarle capacidad de autofinanciamiento, permitió la masificación del crédito al consumo,[27] así como la diversificación de servicios financieros enfocados en la tendencia latinoamericana hacia la bancarización (microcréditos, préstamos grupales, tarjetas de crédito y débito, multiusos, etc.). A decir del corporativo en el informe anual de la BMV (2012), Azteca es el mayor banco en México en términos de cobertura por número de sucursales, para ese año

[27] Al respecto, en el informe anual de la empresa se consigna: "Antes de la constitución de Banco Azteca, Grupo Elektra solía financiar en México el Programa de Ventas a plazos por medio de "Elektrafin" y las operaciones de cuentas de ahorro denominadas "Guardadito", mismas que eran realizadas a través de Banca Serfín, debido a un convenio que existía entre ambos" (Banco Azteca, 2012).

contaba con 2048 sucursales y 16.3 millones de cuentas de ahorro, acumulando 70116 millones de pesos en depósitos y 18.4 millones de cuentas de crédito, que representaban una cartera de préstamos total de 61466 millones.[28]

En esta extensión del sector de tiendas departamentales y especializadas hacia los servicios financieros y la bancarización, la competencia es dura, como lo muestra la creación posterior de bancos propios de los grupos Coppel, Famsa y Walmart, que al igual compiten con otras financiadoras de microcréditos (Sofoles y cajas populares de ahorro). En esta competición, la adquisición en 2012 de Advance America significó para grupo Elektra entrar al mercado de Estados Unidos con préstamos de corto plazo, sumando de golpe 2393 puntos de venta en 29 estados estadounidenses.[29]

Signo de los tiempos, la sinergia entre el comercio y la intermediación financiera fue una combinación estimulada por la apertura comercial y la desregulación financiera de la década de 1990. En el caso de Elektra fue decisiva la alianza mencionada con Western Union, que además se convirtió en una de sus principales fuentes de ingresos en dólares.[30] No obstante, no puede desdeñarse la experiencia generacional en ventas a crédito y en abonos, lo cual los volvió expertos en las prácticas de pago en el mercado de sectores más pobres, llamado también *base de la pirámide*.[31]

[28] Para un mayor conocimiento del funcionamiento y los servicios que presta Banco Azteca se recomienda consultar los informes que anualmente la empresa presenta ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Banco Azteca, 2010, 2011, 2012).

[29] El crecimiento vía la expansión del negocio financiero se muestra fácilmente con el aumento de puntos de venta, según los informes anuales respectivos en 2002, año de fundación de Banco Azteca, el grupo contaba con 885 sucursales, en 2006 subieron a 1696; en 2010 a 2200, y en 2012 a 6397 puntos (Banco Azteca, 2010, 2011, 2012).

[30] Además de la captación directa de esta moneda, los ingresos se elevan por el cobro de comisiones por cada transferencia de dinero, que van desde un mínimo de 14 dlls. (por el envío de hasta 50 dlls.) hasta 326 dlls. (por envíos entre 7500 y 8000 dlls.). Los detalles fueron extraídos de Remesas México (sin fecha).

[31] Personajes como M. Yunus, fundador del Grameen Bank en 1983, y C.K. Prahalad, autor de *La riqueza en la base de la pirámide*, influyeron y visibilizaron la orientación de la gran empresa hacia la captación del mercado de sectores pobres antes excluidos. Parte del fundamento cae en la evidente incapacidad sistémica para erradicar la pobreza en el mundo, por lo que, sostenía Prahalad, que es preferible dejar de verlos como víctimas sociales y desarrollar una

El negocio en medios

Para cerrar esta trayectoria de la cuarta generación de la familia empresarial Salinas, hay que sumar su participación en medios. En 1993, las inversiones de la familia se movieron hacia los medios de comunicación, cuando Ricardo Salinas adquirió en una controvertida venta el paquete paraestatal de medios Imevisión, que incluyó la televisora del mismo nombre, la Compañía Operadora de Teatros y los Estudios América. Del paquete sólo conservó la primera y así nació TV Azteca. Al igual que las anteriores firmas, también cotiza en BMV y se ha convertido en la contraparte más poderosa del grupo Televisa. Con cobertura nacional de inicio, en los últimos años se ha expandido hacia el mercado hispanoparlante en Estados Unidos, a través de Azteca América y opera Azteca Internet, un portal de internet y mercado virtual para usuarios de habla hispana en Estados Unidos. Esta división de negocios es también la propietaria del equipo de futbol nacional Monarcas.

Diversificar negocios manteniendo la dirección corporativa muestras sus ventajas en la sinergia entre las divisiones del Grupo Salinas, por ejemplo, el beneficio publicitario que obtienen las filiales de grupo Elektra, mediante el convenio con Azteca que le proporciona publicidad a costos preferenciales.

El Grupo Salinas

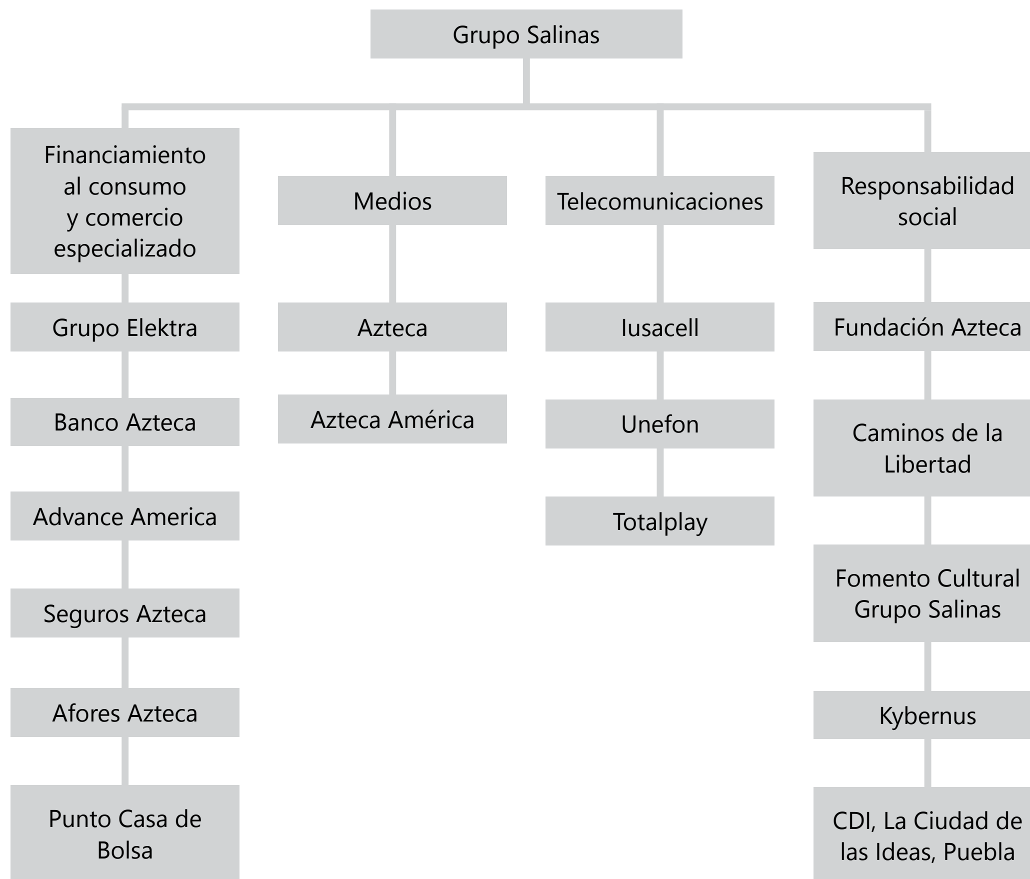
El camino de la diversificación que siguió la visión de negocios desde Elektra culminó en la formación del Grupo Salinas, encabezado por Ricardo Salinas Pliego. La integración de empresas se enlistan: Azteca, Azteca America, Grupo Elektra, Banco Azteca, Seguros Azteca, Advance America, Grupo Iusacell,[32] Italika, Punto Casa de Bolsa y Azteca Internet (figura 2). Cada

mercadotecnia apropiada a los millones de pobres que igualmente están deseosos de consumir. La construcción de Prahalad de la fundamentación de su propuesta incluyó el estudio de casos mexicanos como el de Elektra y Azteca (Sánchez Pérez, 2014).

[32] Por la importancia que tiene en la actual configuración del Grupo Salinas, cabe mencionar que a principios de 2015 éste vendió Iusacell a la empresa AT&T. El capital fue reinvertido para ampliar las operaciones de Totalplay, su empresa operadora de televisión de paga, banda ancha y telefonía.

empresa se administra de forma independiente y posee su propio consejo. Grupo Salinas como tal no posee directamente acciones de sus empresas, pero cuenta con un consejo de directivos relacionados con todos los negocios, que funcionan como una especie de supraconsejo de administración, "como un foro de desarrollo administrativo y de toma de decisiones para los líderes de las compañías que lo integran" (Grupo Salinas, sin fecha).

Figura 2. Empresas que integran el Grupo Salinas (2012)



Fuente: Con base en información de Grupo Salinas (sin fecha).

Los ingresos anuales agregados del grupo en 2012 fueron de más de 7000 millones de dólares, y el EBITDA superior a 1300 millones de dólares, a través de sus operaciones en los sectores de medios de comunicación, comercio especializado, servicios financieros, telecomunicaciones e Internet. Las empresas del grupo emplean a cerca de 90 mil personas en

8 países del continente americano. El Grupo Salinas es un corporativo de presencia continental y, al igual que otros grupos nacionales, su principal fuente de ingresos es el mercado mexicano.

Acorde con los tiempos de reconfiguración de actores sociales, Ricardo Salinas es uno de tantos grandes empresarios en emprender con éxito, "en el plano ideológico en sentido estricto, el intento de establecer una equivalencia entre sector privado y sociedad civil" (Casar, Jacobo, Luna, Puga, Tirado, Valdés y Valdés, 1988:219). Grupo Salinas ha creado diversas fundaciones en México y en otros países donde tiene presencia económica. Actualmente cuenta con Fundación Azteca, Fomento Cultural Grupo Salinas, Kybernus y Caminos de la Libertad. Estas instituciones señalan como objetivos explícitos el mejoramiento de la salud, la educación, el medio ambiente, difusión cultural y promoción de valores empresariales.

El control accionario en familia

Si se parte del criterio de propiedad mayoritaria del capital social y de las acciones con derecho a voto, como definitorio del carácter familiar de una empresa, el de los Salinas cubre ampliamente estas variables. Es decir, aunque las principales filiales participan en la actividad bursátil, el control lo mantiene la familia y socios allegados.

Con datos de 2012, la más pública de las empresas es Azteca, cuyo paquete accionario se divide en 65 por ciento en manos del *holding* y 35 por ciento es pública. Las compañías más recientes, Azteca Web (compañía de internet para hispanohablantes) y Azteca América, son propiedad 100 por ciento del *holding*. Visto como corporativo, el control de las acciones serie A, que son las que cuentan con plenos derechos de voto, son propiedad de Azteca Holdings y el fideicomiso Fórum per Terra, que significan 71.6 por ciento del total de acciones.

Elektra, por su parte, cuenta como únicos accionistas beneficiarios de más de 10 por ciento del capital social a Hugo Salinas Price, Esther Pliego de Salinas y Ricardo B. Salinas Pliego, igualmente son quienes ejercen influencia significativa. Estos accionistas de control poseen un aproximado de 72 por ciento de las acciones, el 28 por ciento restante es propiedad de inversionistas externos. Así mismo, son ellos quienes deciden la

aprobación de los accionistas y pueden nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración.

En cuanto a las acciones de Banco Azteca, el control es más amplio: Grupo Elektra controla 99.9979 por ciento de las acciones y el restante 0.0021 por ciento le corresponde a Elektra del Milenio.

Los consejos de administración

Con la experiencia familiar y regional acumulada, la revisión en los Informes anuales de las planas de consejeros de las empresas del grupo (anexos 2 y 3) muestra características arraigadas, como la integración de profesionales con estudios universitarios y mayoritariamente con posgrados; sus biografías profesionales resumen la experiencia y especialización en el área específica: comercio, finanzas, telecomunicaciones, informática, etcétera.

Respecto al mantenimiento de vínculos con la industria regiomontana a través de los consejeros, éste es exiguo. Situación que se explica si se considera que la trayectoria del grupo a partir de Elektra se desarrolló desde la ciudad de México, lugar de nacimiento y residencia de la tercera y cuarta generación.[33] Los únicos casos detectables es la participación en el Consejo de Azteca de Sergio Gutiérrez Muguerza, integrante de la familia propietaria del grupo Deacero, y en el de Banco Azteca participa Marco Antonio Sotomayor, formado en áreas de finanzas de los grupos Alfa, Cydsa y Vitro.

De igual manera, se observa la casi nula participación de las viejas familias empresariales del centro del país, probablemente por los giros que han tomado las inversiones de los Salinas, más relacionadas con una economía de servicios y particularmente en áreas con conocimiento limitado por parte de las generaciones de empresarios industriales. Sólo en el Consejo de Elektra destaca la presencia de Roberto Servitje Achútegui, miembro de la familia propietaria de grupo Bimbo.

[33] Distancia territorial que se compensa con la presencia empresarial en Monterrey de Guillermo Salinas Pliego, como se verá más delante.

El mundo del trabajo

Las dimensiones corporativas del grupo también se reflejan en el número de personas que emplea directa e indirectamente. El crecimiento de la planta laboral ha sido sostenido en los últimos años. Por ejemplo, la sociedad que genera más empleo es Grupo Elektra, y en éste ha pasado de 20 012 empleados en 2002 a 76 590 en 2012. De este total, 28 401 correspondieron, en 2012, a Banco Azteca; en tanto que en Azteca trabajaron 5 193 personas, en el mismo año.

En general, las empresas del Grupo Salinas no se distinguen por proporcionar las mayores garantías de empleo en cuanto a derechos laborales y seguridad social. Aquí parece resucitar el espíritu de su ancestro Joel Rocha, fustigando contra los derechos laborales colectivos, pues del total de empleados apenas 2 por ciento está sindicalizado en Elektra; 13.3 por ciento lo está en Azteca y en Banco Azteca no existe ningún sindicato. En estas empresas es alta la flexibilización laboral por los tipos de contratación que practican, recurren estratégicamente a la contratación temporal, a la subcontratación y al servicio por honorarios. En este caso, un ejemplo es Azteca, donde del total de empleados, 35.3 por ciento son trabajadores independientes; la subcontratación en Banco Azteca representa 100 por ciento de las personas empleadas y en Grupo Elektra se combinan la subcontratación, el trabajo temporal y el de planta, situaciones que se suman a la prácticamente nula representación y negociación colectivas. El impacto en menores costos laborales puede ser una de las fortalezas económicas y de control laboral que ejercen estas empresas. Situación que indiscutiblemente pone una interrogación a la concepción de responsabilidad social empresarial que asumen estos corporativos.

Familia y origen empresarial: el baluarte de la prosapia

Monterrey dejó de ser el centro de operaciones corporativas de los Salinas desde la segunda generación, no así el referente ideológico que revela el discurso social plasmado en las páginas electrónicas de Benjamín Salinas (Salinas Pliego, sin fecha; Grupo Salinas, sin fecha: “Perfil. Ricardo B. Salinas”). Tal como reza el epígrafe inicial, los documentos y discursos del

director del Grupo Salinas hacen gala del pasado centenario, de las enseñanzas y experiencia acumulada por tres generaciones. En esta cuarta generación, Ricardo ha sido acompañado principalmente por su hermano Guillermo, quien, siguiendo las fórmulas de la formación empresarial, se aboca a explorar y desarrollar nuevos negocios y es quien, a través de sus negocios, mantiene un vínculo más cercano a Monterrey.

La actividad empresarial paralela o complementaria que encabeza el hermano de Ricardo Salinas ilustra la diversificación del riesgo con aplicación de recursos en la exploración o ampliación de negocios de las familias empresariales. Actividad que puede ofrecer a éstas múltiples posibilidades para sortear las vicisitudes en los negocios principales, encauzar sus utilidades al fondeo de nuevas empresas y actividades, etcétera.

Guillermo Salinas preside el grupo Avalanz, con sede corporativa en Monterrey. Sus inicios se remontan a 1994, cuando inicia operaciones TV Azteca Noreste. En 1996, entra al sector de la educación privada y compra una escuela técnica de enseñanza de cómputo e inglés y que se transformó en la Universidad CNCI. En 2000 se funda Todito.com, empresa que inicialmente se concibió como un portal de internet y que se ha transformado hasta convertirse en un medio de bancarización. En el mundo del espectáculo masivo, inaugura en 2003 la Arena Monterrey y encadena servicios de boletaje a través de Superboletos. En 2007 crea la empresa Zignia, dedicada a la organización de eventos masivos a nivel nacional e internacional. En Tampico abre el Centro de Convenciones y Exposiciones Expo Tampico en 2010, y dos años después se instala en la capital con la Arena Ciudad de México. La diversificación continúa en el sector editorial, con la creación en 2013 del periódico El Horizonte, que circula en Monterrey. El vicepresidente del Consejo de Administración de Avalanz es Alberto Hinojosa Canales, regiomontano con el que Guillermo ha emprendido negocios desde la década de 1980.

Finalmente, más cercana a la experiencia de la primera generación en cuanto a procesos de diversificación, las empresas de esta generación, aunque apalancadas en los servicios financieros y de comercio, se desplazan hacia las telecomunicaciones e internet en un campo minado por la competencia de grandes fortunas. La disputa por el mercado es intensa,

de manera tal, que los años por venir pondrán a prueba las capacidades de adaptación y respuesta mostradas hasta ahora.

Conclusiones: los puentes generacionales en la familia empresarial Salinas

1) *Actividad y empresa fundacional*. En este caso se confirma que la trayectoria de familias empresariales no siempre termina con la muerte o pérdida de la empresa familiar fundacional. Así mismo se despliega la potencialidad de recurrir al enfoque de generación empresarial. Efectivamente, aunque la empresa madre S y R perdió el protagonismo que llegó a tener, no desapareció sino fue fusionada, es decir, la familia se mantuvo durante tres generaciones primordialmente en la actividad comercial, con la cuarta el negocio comercial, si bien ha menguado en importancia de utilidades para el grupo, funciona como plataforma idónea para extenderse a los servicios financieros y de telecomunicaciones.
2) *El nicho de mercado: clientes de bajos ingresos*. La cuarta generación de los Salinas recicló y mejoró las estrategias de sus antecesores, optando por enfocarse a la hoy llamada base de la pirámide, mediante la venta en abonos través de Elektra. Enorme segmento de consumidores que ha sido descubierto en tiempos recientes por las grandes compañías del occidente desarrollado, como lo expresan promotores de la rentabilidad del mercado de pobres como M. Yunus (2003) y C. K. Prahalad (2004), y que ha sido la base del enriquecimiento de grupos comerciales como el estudiado en el presente trabajo.[34]
3) *Hacia la bancarización*. La expansión de servicios y productos financieros en el mundo también se extiende entre los sectores de

[34] La sinergia entre comercio y finanzas se convierte en una suerte de círculo virtuoso para la financiación y acumulación del Grupo: los abonos *chiquitos, fáciles,* los *guardaditos,* las comisiones por el envío de dólares de los paisanos, etc., de millones de consumidores y cuentahabientes de bajos y medianos ingresos, les proveen liquidez para financiar el crédito de los consumidores, para ampliar el margen de descuento en las compras de contado y más aún para financiar o abonar las propias deudas de Elektra.

bajos ingresos, de autoempleo o empleo informal que amplía el ámbito de las microfinanzas (Sánchez, 2014). En el caso de Elektra, la participación en estas actividades parece ser una derivación lógica de la experiencia generacional y directa: "el banco de los pobres" que recuerda Irma Salinas Rocha en el libro biográfico de su padre. Herencia que es reclamada en el discurso social de Salinas Pliego: "Estos dos empresarios (B. S. y J. R.) entendieron antes que nadie el valor de vender prestando dinero y sin saberlo crearon la idea que hoy mueve a Elektra y a Banco Azteca" (Salinas, 1992).

4) *Dirección familiar*. Al igual que otras familias empresariales regiomontanas, la de los Salinas se inserta en el mínimo porcentaje, que consigna la literatura revisada, que trasciende la tercera generación al frente de sus negocios. A lo largo de esta trayectoria de cuatro generaciones, la dirección general se ha mantenido en miembros de la familia, incluyendo el liderazgo individual masculino. Trayectoria que trasciende la eventual desaparición o pérdida de la empresa familiar fundacional.

5) *Presencia política y negocios.* Menciona Menno Vellinga que en "sentido político, la tendencia de los grupos empresariales a influir abiertamente en la política regional era una consecuencia lógica de su posición dominante en lo económico y lo social". Intervención que habrá de ampliarse al ámbito nacional, al consolidarse el estado nación (1989:281). Si esta intervención es indirecta o directa, modifica la forma de influir, pero no el fondo del interés que la promueve. En el caso de los Salinas Rocha ha destacado la participación directa, primero en el plano local con miembros de la primera generación y ahora a nivel nacional con descendientes de la cuarta generación Salinas. En este tenor, la participación política (pública o privada) de las distintas generaciones de esta familia empresarial pudieron ampliar –y lo siguen haciendo– relaciones que resultan benéficas para sus negocios.[35]

[35] Actualmente, la participación de la senadora Ninfa Salinas Sada, primogénita de Benjamín Salinas, se inscribe en la llamada telebancada, como se conoce a los integrantes de la

6) *Maduración y reorientación*. Finalmente, el derrotero del Grupo Salinas apunta hacia una mayor competencia en el sector de medios y telecomunicaciones, pues al parecer su participación en el sector comercio es bastante madura y seriamente competida por otros grupos. Igualmente, es muy probable que sigan perfeccionándose en servicios financieros para estimular la bancarización, que aunque también altamente competidos, todavía constituye el proveedor principal de flujo y utilidades. ¿Qué quiere decir esto?, que tal vez en una siguiente generación desaparezca la actividad fundacional, aunque muy probablemente esta familia empresarial continúe.

Anexos

Anexo 1. Formación y crecimiento de Elektra y el Grupo Salinas

Año	*Principales eventos*
1906	Nace el taller de camas de metal en Monterrey.
1918	Constitución de Salinas y Rocha, S. A. en Monterrey.
1950	Inicia operaciones la fábrica de radios Elektra Mexicana.
1957	Abre la primera tienda Elektra.
1976	La devaluación obliga a suspender la venta a crédito.
1983	Se declara en suspensión de pagos.
1986	Inicia recuperación.
1987	Ricardo B. Salinas asume la dirección del grupo.
1993	Inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores.
1996	Firma contrato con Western Union.
1997	Inicia la expansión a Centro y Suramérica.
1998	Inicia operaciones comerciales en Perú.
1999-2000	Grupo Elektra adquiere y fusiona al Grupo S y R.

(continúa)

Cámara de Diputados y Senadores vinculados con los intereses de las dos empresas televisoras más grandes de México: Televisa y Azteca.

(continuación)

Año	*Principales eventos*
2002	Constitución e inicio de operaciones de Banco Azteca.
2003	Constitución e inicio de operaciones de Afore Azteca.
2004	Constitución de Seguros Azteca.
2005	Extiende operaciones de Banco Azteca a Centro y Suramérica. Lanzamiento de la línea propia de motocicletas Italika.
2007	Lanzamiento de la línea de automóviles FAW en México.
2008	Inicio de operaciones de Ensamblika, la nueva ensambladora de motocicletas Italika.
2009	Se cancela el registro como productor de vehículos ante la crisis mundial en el sector automotriz.
2010	Abre en México Pre$taPrenda de Banco Azteca (préstamos con garantía prendaria de oro).
2011	Expansión de Micronegocio Azteca (créditos grupales), cerraron el año con 500 000 clientes.
2012	Adquisición de Advance America. Inicio de operaciones de Punto Casa de Bolsa en México.

Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de Grupo Elektra (2010, 2011, 2012, sin fecha).

Anexo 2. Grupo Elektra, consejo de Administración, 2012

Nombre	*Ocupación principal*	*Consejero desde*	*Edad*
Ricardo B. Salinas Pliego	Presidente del Consejo de Grupo Elektra	1993	57
Hugo Salinas Price	Presidente honorario de Grupo Elektra	1993	80
Pedro Padilla Longoria	Director general de Grupo Salinas	1993	47
Guillermo Salinas Pliego	Presidente de Grupo Avalanz	1993	52
Roberto Servitje Achútegui	Presidente de Grupo Altex, S.C.	2000	59
Luis J. Echarte Fernández	Presidente del Consejo de Administración de Azteca América Network	2003	67
Joaquín Arrangoiz Orvañanos	Director general de Ventas y Relaciones Empresariales del Grupo Salinas	2008	56
Marcelino Gómez Velasco y Sanromán	Presidente del Consejo de Administración de Grupo Netec	2010	54
Gonzalo Brockmann García	Presidente de los Hoteles Best Western en México	2010	57

Fuente: Elektra (2012).

Anexo 3. Banco Azteca, consejo de Administración, 2012

Nombre	*Ocupación principal*	*Consejero desde*	*Edad*
Ricardo B. Salinas Pliego	Presidente del Consejo de Grupo Elektra	2002	57
Hugo Salinas Price	Presidente honorario de Grupo Elektra	N/A	80
Pedro Padilla Longoria	Director general de Grupo Salinas	2002	47
Guillermo Salinas Pliego	Presidente de Grupo Avalanz	2002	52
Carlos Septién Michel	Director general de Grupo Elektra y Banco Azteca	2007	59
Marco Antonio Sotomayor Juvera	Asesor financiero	2002	65
Luis Niño de Rivera Lajous	Vicepresidente del Consejo de Administración de Banco Azteca	2002	65
Jorge Rodrigo Bellot Castro	Presidente del Consejo de Administración de Grupo Cardinal	2009	66

Fuente: Banco Azteca (2012).

Referencias

Alba Vega, Carlos, 1992, "Las regiones industriales y los empresarios en México", en Cristina Puga y Ricardo Tirado, coords., *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy,* México, Ediciones El Caballito.

Anguiano, Arturo, 2010, *El ocaso interminable: Política y sociedad en el México de los cambios rotos,* México, Ediciones Era.

Banco Azteca, 2010, Informe Anual, México, D. F., Banco Azteca, S. A. Institución de Banca Múltiple.

Banco Azteca, 2011, Informe Anual, México, D. F., Banco Azteca, S. A. Institución de Banca Múltiple.

Banco Azteca, 2012, Informe Anual, México, D. F., Banco Azteca, S. A. Institución de Banca Múltiple.

Bolsa Mexicana de Valores (bmv), 2012, "Informe anual 2012", México, D. F., Bolsa Mexicana de Valores.

Camara de la Industria y de la Transformación (Caintra), 2004, "Directorio Industrial Nuevo León", Monterrey, México, Caintra.

Cantú Silva, Marcos; Susana Marroquín y Sergio Loredo, 2005, *Escuela*

Industrial y Preparatoria Técnica Álvaro Obregón: 75 aniversario, Monterrey, México, Universidad Autónoma de Nuevo León.

Casar, María y Wilson Peres, 1988, *El estado empresario en México: ¿Agotamiento o renovación?*, México, D. F., Siglo XXI editores.

Casar, María Amparo; Gabriel Gaspar, Edmundo Jacobo, Matilde Luna, Cristina Puga, Ricardo Tirado, Francisco Valdés y Leonardo Valdés, 1988, "Los empresarios y el Estado en México: Un análisis político", en Celso Garrido, coord., *Empresarios y Estado en América Latina,* México, D. F., Fundación Friedrich Ebert.

Castañeda, Gonzalo, 1998, *La empresa mexicana y su gobierno corporativo: Antecedentes y desafíos para el siglo XXI,* Puebla, México, Universidad de las Américas Puebla/Alter Ego.

Cerutti, Mario, 1983, *Burguesía y capitalismo en Monterrey, 1850-1910*, Monterrey, México, Claves Latinoamericanas/Universidad Autónoma de Nuevo León.

Drucker, Peter, 1994, *La sociedad postcapitalista*, Bogotá, Colombia, Norma.

El Norte [documento electrónico], "Salinas Pliego: de Elektra a la TV", 20 de junio de 1994.

El Porvenir, "Llega delegación que asistió al congreso", 6 de octubre de 1929.

Garrido, Celso, 1988, coord., *Empresarios y Estado en América Latina,* México, D. F., Fundación Friedrich Ebert.

Gersick, Kelin; John Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg, 1997, *Empresas Familiares: Generación a generación*, México, McGraw Hill.

Ginebra, Joan, 1997, *Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad*, México, D. F., Panorama Editorial.

Gutiérrez, César, 1983, "29 de julio de 1936 en Monterrey: Un caso de lucha de clases", *Cuadernos de Cultura Obrera,* Monterrey, OIDMO, núm. 6.

Grupo Elektra, 2002, Informe Anual, México, D. F., Grupo Elecktra S. A. B. de C. V.

Grupo Elektra, 2006, Informe Anual, México, D. F., Grupo Elecktra S. A. B. de C. V.

Grupo Elektra, 2010, Informe Anual, México, D. F., Grupo Elecktra S. A. B. de C. V.

Grupo Elektra, 2011, Informe Anual, México, D. F., Grupo Elecktra S. A. B. de C. V.

Grupo Elektra, 2012, Informe Anual, México, D. F., Grupo Elecktra S. A. B. de C. V.

Grupo Elektra [web], sin fecha, en <http://www.grupoelektra.com.mx>, consultada en octubre de 2012.

Grupo Salinas [web], sin fecha, web del Grupo Salinas, en <http://www.gruposalinas.com.mx>, consultado en octubre de 2014.

Lansberg, Ivan, 1999, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families Business,* Boston, Estados Unidos, Harvard Business School Press.

Leff, Nathaniel, 1978, "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Group", *Economic Development and Cultural Change Review*, Chicago, Estados Unidos, University of Chicago Press, vol. 26, núm. 4, pp. 661-675.

Margaona, Elisa, 2003, *El Pochteca moderno: Grandes historias de los supermercados y tiendas departamentales contadas por sus fundadores,* México, Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales.

Marx, Karl, 1975, *El capital, Crítica de la Economía Política el proceso de producción de capital I. Libro Primero,* México, Siglo XXI Editores.

Mendirichaga, Rodrigo, 1989, *La cámara industrial de Nuevo León, 1944-1988*, Monterrey, México, Emediciones.

Morado, César, 1996, "La banca en Monterrey, 1850-1970", en Israel Cavazos, coord., *La enciclopedia de Monterrey*, tomo 2., Monterrey, México, Grijalbo.

Neubauer, Fred y Alden G. Lank, 1998, *The Family Business, its Governance for Sustainability*, Houndmills, Inglaterra, MacMillan Press.

Palacios, Lylia, 2008, "Hegemonía empresarial y cultura obrera en Monterrey, 1872-1929", en Miguel Orduña y Alejandro de La Torre, coords., *Cultura política de los trabajadores (siglos xix y xx),* México, Universidad Nacional Autónoma de México.

Piketty, Thomas, 2013, *Le capital au xxi*^{e} *siècle,* Francia, Seuil.

Prahalad, C. K., 2004, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, NJ, Estados Unidos, Wharton School Publishing.

PUGA, Cristina y Ricardo Tirado, 1992, coords., *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy,* México, Ediciones El Caballito.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso, 2012, *Empresarios y regiones en México,* México, Universidad Autónoma de Yucatán.

REMESAS MÉXICO, sin fecha, "Elektra Dinero Express", en <http://remesasmexico.com.mx/elektra-dinero-express.html>, consultada el 14 de mayo de 2011.

ROZO, Carlos y Jhoany García, 2011, "Bancarización en México", en Universidad Autónoma Metropolitana, *La UAM ante la sucesión presidencial: Propuestas de política económica y social para el nuevo gobierno*, México, D. F., Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, pp. 43-74.

SALINAS, Benjamín [entrevista], 1947, por Daniel Mir, entrevistas radiofónicas de la XEFB, "Monterrey habla!", Monterrey, XEFB.

SALINAS PLIEGO, Ricardo B. [blog], sin fecha, *Blog de Ricardo B. Salinas Pliego*, en <http://www.ricardosalinas.com>, consultado en enero de 2016.

SALINAS ROCHA, Irma, 1978, *Nostro Grupo*, México, mimeografiado.

SALINAS ROCHA, Irma, 1992, *Mi Padre*, Monterrey, Oficio ediciones.

SÁNCHEZ PÉREZ, Estefanía [tesis de licenciatura], 2014, "Microfinanzas en la base de la pirámide: Un acercamiento a la dinámica del microcrédito grupal femenino en Nuevo León", Nuevo León, México, Universidad Autónoma de Nuevo León.

SARAGOZA, Alex, M., 2008, *La élite de Monterrey y el Estado mexicano 1880-1940,* Monterrey, Fondo Editorial Nuevo León.

SHARMA, Pramodita; James J. Chrisman y Jess H. Chua, 1996, *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*, Estados Unidos, Kluwer Academic Publishers.

WEBER, Max, 2001, *¿Qué es la burocracia?*, México, Ediciones Coyoacán.

VELLINGA, Menno, 1979, *Industrialización, burguesía y clase obrera en México*, México, Siglo XXI Editores.

VELLINGA, Menno, 1989, "Industrialización y burguesías industriales", en Mario Cerutti y Menno Vellinga, comps., *Burguesías e industria en América Latina y Europa Meridional,* España, Alianza Editorial.

VIZCAYA CANALES, Isidro, 2001, *Los orígenes de la industrialización de Monterrey, 1867-1920*, Monterrey, México, Archivo del Gobierno del Estado de Nuevo León (AGENL).

YUNUS, M., 2003, *Banker to the Poor: Micro Lending and the Battle Against World Poverty*, Nueva York, Public Affairs.

Familias empresariales en el sector agrícola en Sinaloa durante el siglo XX

Arturo Carrillo Rojas

Introducción

Se ha estudiado al sector agrícola de Sinaloa desde diferentes disciplinas y no es casual que suscite tanto interés esta actividad, pues durante el siglo XX, y lo que va del XXI, ha mantenido una permanente importancia en el conjunto de la estructura económica estatal, además de una presencia significativa a nivel nacional. Uno de los factores que ayudan a entender esta continuidad, es la permanencia de familias que durante varias generaciones se han dedicado a los negocios agrícolas, con una actitud de cambio e innovación.

Para estudiar las familias empresariales en el largo plazo, hay que tomar en cuenta algunos criterios generales que permitan dar otra mirada sobre su actuar:

1) Periodizar, tomando en cuenta las características regionales, debido a que, en general, las familias responden más a este contexto que al nacional, sobre todo en las primeras etapas de su crecimiento en los negocios.

2) En este mismo sentido, relacionar el desarrollo de la familia empresarial con los cambios en el contexto.

3) No limitarse al enfoque trigeneracional de las familias, aplicado acertadamente para estudios del siglo XIX y las primeras décadas del XX (Balmori, Stuart y Wortman, 1990), pero insuficiente para el período posterior; por el contrario, introducir nuevos enfoques que permitan caracterizar los grandes cambios generacionales, a

partir del período o época en que vivieron la experiencia empresarial.

4) Generalmente, la primera generación de la familia empresarial marca el desarrollo de las otras generaciones familiares, pero el cambio de época facilita el empoderamiento de la nueva generación en los negocios familiares, misma que refleja una nueva situación.

El enfoque denominado *generación epocal*, y que se utiliza en este trabajo, retoma las ideas de Foster (2013) y Ortega y Gasset (1951) sobre la historicidad y las generaciones, considerando que sus planteamientos centrales sobre éstas se pueden aplicar al campo de lo empresarial. Es decir, las condiciones de una época o período largo influyen en ciertos comportamientos de los empresarios que se forman y trabajan en esos años, por ejemplo, a nivel nacional, hay diferencias en el modo de pensar y de actuar de los empresarios de cada etapa, pues se vivía una problemática distinta, ya sea en el Porfiriato (1880-1910), la Revolución en su sentido amplio (1910-1940), el período del crecimiento económico (1940-1970), el de la crisis y cambio estructural (1971-2000) o el actual (después de 2001).

En otras palabras, cada período se caracteriza por la experiencia que cursaron y las estrategias que los empresarios aplicaron en las fases de crecimiento económico, ya sea impulsados por el mercado externo o por el mercado interno, lo mismo sucedió si vivieron en momentos de crisis y cambios frecuentes o de relativa estabilidad (Cerutti, 2002). Al llegar una nueva época o período (seguido en ocasiones por un cambio de modelo económico), muchos empresarios se resisten a cambiar y adaptarse a las nuevas condiciones, pero otros, generalmente las nuevas generaciones, se adaptan más fácilmente al cambio de época.

En este sentido, la *generación empresarial epocal* es la que se conforma por un conjunto de empresarios exitosos en una región (o país), que viven una trayectoria empresarial similar durante una de las fases del ciclo largo económico (de crisis-depresión-estancamiento o recuperación-expansión) y sus estrategias empresariales se adecúan exitosamente a ese contexto, marcando con su estilo de dirección y comportamiento toda la etapa (que

puede durar aproximadamente dos décadas o más). Esta generación deja de predominar cuando se da el cambio de época y con el tiempo presenta problemas para adaptarse a las renovadas condiciones, cediendo la dirección a una nueva generación.

Lo anterior no significa que no haya excepciones y algunos empresarios trasciendan su época, o que los cambios generacionales se den al mismo tiempo; lo característico es que un conjunto de empresarios representativos se constituyen como tales, se adaptan eficazmente a una fase del ciclo económico y conforman una generación por su modo de actuar y de pensar, así como por las características que asumen; al mismo tiempo, conviven con otras que dominaron en el período anterior o con algunas, que por ser más jóvenes, se perfilan como la generación sucesora.

Con este enfoque, el presente trabajo analiza el contexto regional, caracterizado por la evolución de la agricultura en relación al desarrollo de algunas familias empresariales, que durante varias generaciones destacaron y aún están presentes en la actividad agrícola de Sinaloa, aunque no todas con el mismo peso. El estudio pone énfasis en cuatro de ellas (Tamayo, Podesta, Canelos y Tarriba), porque esto permitirá observar algunos rasgos que pueden ser característicos al conjunto de este sector durante cada generación, y también señala las diferencias que han marcado su mayor o menor presencia en el mercado.

Familias agrícolas empresariales de 1880 a 1914: la generación del Porfiriato

Durante el siglo XIX en Sinaloa, la minería fue la actividad económica fundamental, seguida del comercio y la industria. A lo largo y ancho de la geografía sinaloense, se habían conformado tres grandes grupos de poder dueños de empresas mineras, comerciales y agroindustriales: en el norte dominaban los antiguos hacendados y comerciantes, quienes a fines del siglo XIX perdieron fuerza ante el fortalecimiento de un inmigrante estadounidense llamado Benjamín F. Johnston, quien logró controlar la industria azucarera, que era la más importante de aquella zona, a su vez, se apoderó de las mejores tierras alrededor de un nuevo centro poblacional denominado Los Mochis, que se desarrollaba junto al ingenio del mismo nombre.

A él se asociaron otros empresarios que formaron nuevas empresas, controlando las actividades económicas claves en la región.

En el centro, en el distrito de Culiacán, la riqueza también estuvo concentrada en unas cuantas manos. Destacan sobre todo los Almada, Martínez de Castro y los Redo. Ellos estuvieron ligados con la tierra, ya sea a través de los ingenios o al especular con el suelo, aunque sus negocios se extendieron al comercio y a la minería. En el sur del estado se consolidó otro grupo importante, compuesto principalmente por comerciantes extranjeros de origen español, alemán y francés, quienes controlaron el comercio, la industria y la minería (Aguilar, 1993; Román, 1998).

De los tres grupos, el más poderoso económicamente fue el del sur y desde mediados del siglo XIX estuvo en constante enfrentamiento con los del centro. A inicios del Cañedismo,[1] la situación había quedado definida, Culiacán sería el centro del poder político en la entidad y por lo mismo, el grupo que residía ahí tendría posibilidades de influir sobre éste y en un momento dado tomar su control directo, tal y como sucedió después de la muerte del general Francisco Cañedo. Cabe aclarar que esta situación se logró después de un largo proceso, en el cual las principales familias de Culiacán supieron coexistir y extender sus redes a través de nuevos lazos con otros empresarios y políticos, ya sea por una relación de consanguinidad, parentesco político, afinidad ideológica o vínculo clientelar o económico (Carrillo, 1996).

A diferencia del sur y norte del estado, en donde las familias más antiguas habían sido desplazadas por extranjeros que se quedaron a residir en dichos lugares, acumulando cuantiosas fortunas producto de la minería, agroindustria y el comercio, en Culiacán, las familias tradicionales se relacionaron entre ellas mismas y con nuevos personajes, pero no perdieron su predominio económico. Así, para 1900-1910 concentraban montos de capital muy superiores a los de extranjeros residentes en el distrito. Entre los hombres más ricos de la región centro del estado, destacaron

[1] Se habrá de denominar Cañedismo al período que gobernó el general Francisco Cañedo en Sinaloa, el cual subió al poder en 1877 y, con excepción de dos períodos (1880-1884 y 1888-1892), perduró en la gubernatura hasta 1909, año de su muerte.

aquellos ligados a los grandes ingenios azucareros, como los Almada, dueños del ingenio La Primavera, numerosas tierras e intereses en minas y comercios, algunos de sus miembros ocuparon puestos políticos. Por su parte, los Redo poseían los ingenios La Aurora y El Dorado, además de la fábrica textil El Coloso, grandes extensiones de tierras e importantes inversiones en algunos otros negocios. Joaquín Redo fue senador por el estado en varias ocasiones y Joaquín Redo hijo fue diputado propietario por varios distritos. En ese período era común la combinación de poder político y poder económico.

En investigaciones anteriores (Carrillo, 2000), se ha demostrado que los lazos de parentesco consanguíneo y de afinidad que existieron entre las dos familias mencionadas, y otras no menos importantes, fueron muy fuertes, sobre todo que la mayoría eran descendientes de la otrora influyente familia De la Vega. En el centro del estado también destacaron otros grupos familiares ligados a diversas actividades económicas, aunque de menor poder que los anteriores.

Los estudios sobre empresarios de Sinaloa en esa época (De Grammont, 1990; Aguilar, 1993; Carrillo, 2000; Román, 2006) permiten afirmar que los grupos más poderosos de la región centro y norte del estado, ligados a la producción azucarera, al acaparamiento de tierras y la diversificación de sus inversiones en comercio, minería e industria, junto con los poderosos extranjeros del sur de la entidad dueños de minas, comercio e industrias, van a sortear la Revolución pero son desplazados del poder político, aunque conservan la mayor parte de su riqueza hasta el período del Cardenismo, cuando son expropiados o afectados por las medidas cardenistas (Martínez, 1987; Aguilar Alvarado, 2003).

En la región centro del estado existieron además otros empresarios de mediana importancia como los Andrade, Clouthier, Tamayo y otros que con la Revolución, fueron afectados drásticamente, aunque algunos lograron sortearla para posteriormente ver acrecentadas sus fortunas, como los dos últimos mencionados. Su riqueza tuvo como base la agricultura y la agroindustria, pero sobre todo combinaron con otras actividades, por ejemplo, el comercio, lo que les permitió mayor margen de maniobrabilidad en los períodos de crisis.

Un ejemplo de lo anterior es el caso de la familia Tamayo, formada por Juan Nepomuceno Tamayo y su esposa Gertrudis Orrantia, quienes a mediados del siglo XIX tenían una mercería y ferretería en Culiacán. Como no tuvieron hijos, adoptaron uno a quien pusieron por nombre Severiano Tamayo Orrantia, él heredó los negocios familiares. Severiano se casó con Natalia Amador en 1883 y tuvieron 11 hijos. Posteriormente, compraron un rancho cercano a Culiacán, de nombre Bellavista, de unas 200 hectáreas de tierras de temporal. Además fueron propietarios de un sitio de carruajes y algunos terrenos urbanos. Aunque su fortuna no era muy grande, les permitió enviar, a principios de siglo, a dos de sus hijos a estudiar a San Francisco, California. Vivieron cómodamente hasta la Revolución, cuando enfrentaron diversos problemas.

Familias agrícolas empresariales de 1915 a 1945: la generación de los cambios revolucionarios

En las primeras décadas del siglo XX se hizo más evidente la importancia creciente de la actividad agrícola (Frías, 2006; De Grammont, 1990), aunque la minería, sobre todo en el sur de la entidad, aún tenía un peso económico muy importante, pero se enfrentaba a fuertes problemas estructurales para su sostenimiento (Román, 2006). No es casual, en consecuencia, que algunas de las familias empresariales de más renombre se alejaran de esta actividad y se relacionaran más directamente con la agricultura. Con el amparo del movimiento revolucionario surgieron nuevos empresarios, ya sea ligados a la actividad productiva o vinculados a la política, aunque algunos no perduraron más allá de esta etapa (Martínez, 2004). Lo más significativo fue que muchos de ellos estuvieron ligados a la actividad agrícola.

En términos generales, las principales familias de empresarios durante la Revolución usaron dos estrategias para permanecer con el control económico de sus negocios (Aguilar, 2003:189):

1) Buscaron la cohesión interna, proporcionada por las relaciones familiares. Para lograr esto, tenían dos vías de vinculación de núcleos familiares: cognación (lazos de parentesco por sangre) y

afinidad, es decir, los nexos incorporados por el matrimonio y el compadrazgo.

2) Entablaron, con elementos de la élite revolucionaria, nexos de tipo político y económico. También aquí hubo dos formas: la relación con revolucionarios y políticos de estatura nacional, y la relación con actores de talla local.

En una perspectiva global de la trayectoria de los empresarios ligados a la actividad productiva surgidos en esta época, resulta evidente que éstos empezaron sembrando la tierra en aparcería o arrendándola. Posteriormente, con las mismas ganancias obtenidas por esta actividad adquieren tierras para continuar sembrando, sobre todo garbanzo u hortalizas que les dejaban importantes ganancias, tal es el caso del inmigrante italiano Julio Podesta.

En la etapa posrevolucionaria siguen activas las grandes familias empresariales porfirianas, como los mencionados Almada y Redo y algunas otras con una fortuna de menor cuantía, como los Clouthier y Andrade. Hubo familias de renombre que, a consecuencia de la Revolución, sufrieron serios descalabros, como los Tamayo. Por otra parte, cabe destacar el creciente papel en la actividad agrícola de los inmigrantes, por ejemplo, los griegos y algunos grupos más (cuadro 1).

Los empresarios exitosos que lograron sortear el período revolucionario, para fortalecer su posición económica, optaban por tener el mayor número de descendientes y ejercieron la práctica matrimonial de forma muy selectiva. A veces, la extensión de vínculos era con miembros de su propio grupo y la mayoría de las veces con otras familias destacadas. A través de las alianzas matrimoniales, lograron conformar una compleja red de relaciones que les garantizaba ventajas y les ayudaba a transitar, con menos riesgos, los momentos críticos que los amenazaban. Entre las particularidades de esta práctica se encuentra que algunas familias fueron más activas en la multiplicación y diversificación de nexos con otros miembros de la élite, en cambio, otros se abocaron a un mayor fortalecimiento de vínculos entre sus integrantes.

Cuadro 1. Familias empresariales 1915-1945

Familia	*Origen de su fortuna*	*Miles ha*	*Situación en la Revolución*	*Situación en período posrevolucionario*
Almada	Porfiriato	60	Dueños de ingenio azucarero y tierras	Continúan con ingenio y tierras
Redo	Antes del Porfiriato	51	Dueños de ingenio, fábrica textil y tierras	Continúan con ingenio y tierras
Clouthier	Porfiriato	20	Terrenos, prestamista, recibe herencia	Tierras, crédito, comercio, industria
Andrade	Porfiriato	10	Prestamista. Dividieron sus propiedades	Después de la Revolución, poca actividad económica
Tamayo	Porfiriato	1	Medianos comerciantes y agricultores. Enfrentan problemas económicos	Adquieren tierras. Se recuperan a fines de la década de 1930
Bon Bustamante, Cristóbal	Revolución	6	Contratos de aparcería, compra tierras	Trabaja en la agricultura, continúa con otros negocios
Amezquita, Antonio	Revolución	3.3	Deudores, hipoteca, tierras	Se fortalece como empresario agrícola
Podesta	Finales de la Revolución	1	Contratos aparcería, compra tierras	Se fortalecen como exportadores de hortalizas
Propietarios estadounidenses	Del Porfiriato al Cardenismo		Diversas actividades	En el Cardenismo, disminuyen su presencia
Propietarios políticos revolucionarios	Revolución		Adquieren tierras y minas	No perduran como empresarios, en su gran mayoría
Propietarios griegos	De la Revolución al Cardenismo		Arrendan tierras y después las compran	Se fortalecen como agricultores

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar (2003), López (2013) y Martínez (2004).

Al continuar con la historia de la familia Tamayo (López, 2006, 2013), resalta que uno de los hijos de Severiano Tamayo, de nombre Jesús Lucio Tamayo Amador, se hizo cargo en 1914 del rancho Bellavista y en 1918 se casó con Jesusita Muller, con quien tuvo siete hijos. Vivieron alrededor de una década en dicho rancho y por problemas económicos, y como nunca pudieron pagar la hipoteca, a la cual se vieron forzados para cubrir los gastos del exilio revolucionario, vendieron el rancho Bellavista en 1934 y compraron algunas tierras donde sembraron, entre otros cultivos, garbanzo y tomate. Su mejora económica comienza en 1938, cuando siembran tomate

en Bachimeto y los buenos precios de este producto les permiten comprar nuevas tierras para incrementar las siembras.

Otro de los casos que funciona como referencia para este período generacional es el de Julio Podesta (Carrillo y Rodríguez, 2009), quien nació en Génova, Italia, en 1891, después de los 20 años de edad emigró a Nueva York, Estados Unidos, de ahí pasó a San Francisco, donde llegó a trabajar en el campo, juntó unos ahorros y se fue a Baja California. Ahí se enteró de que había buenas oportunidades en Sinaloa y decidió irse a trabajar. Llegó en 1917 y después de trabajar en la Sinaloa Land Company, rentó tierras para cultivarlas. En 1925 se casó con María Natalia Reyes Medina, hija de un acomodado hacendado de El Bledal, Navolato. Durante su vida matrimonial tuvieron cuatro hijas. Al inicio de su etapa como agricultor ayudó a formar, en 1921, la Unión Agrícola de Culiacán, en compañía de otros residentes y nacionales. A partir de ese año, en sociedad con otros agricultores, se dedicó a la siembra de hortalizas y a la exportación de las mismas, hasta juntar un capital que le permitió comprar 150 ha de tierra y formó la hacienda La Providencia, donde vivió y fue su base para la producción y exportación de tomate. La reforma agraria le quitó 100 ha, pero continuó con el negocio agrícola.

Un ejemplo más es el de los griegos, quienes llegaron a Sinaloa y se asentaron trabajando como agricultores, entre ellos destaca Aristeo Canelos Atula (López, 2006; Aguilar, 2008). Este agricultor nació en Grecia en 1905, entró a México en 1924. Tuvo un hijo natural en 1935 y después seis más, dentro del matrimonio con Victoria Rodríguez. Se asoció con Basilio Gatzionis y Constantino Petrulias, quienes llegaron a Culiacán antes de 1940.

Los empresarios de este grupo generacional utilizaron diversas estrategias para relacionarse y fortalecerse; en el caso de la familia Bon Bustamante, se ha estudiado que tuvieron una relación más abierta con los medianos y grandes agricultores, pero sobre todo les interesaba incrementar el peso de los nexos políticos. Los Clouthier, en cambio, dieron preferencia a la preservación y la cohesión entre los integrantes del núcleo familiar. Los Almada, por su parte, fueron menos cerrados que los Clouthier; se relacionaron con miembros de la élite de agricultores de un nivel inferior. Otros que sobresalieron por la abundancia de

acercamientos fueron los Tamayo, quienes llevaron a cabo una interesante estrategia de compadrazgos (Aguilar, 2003).

Lo evidente es que en este período ya se detecta una nueva generación de familias empresariales, muchas de ellas provenientes del extranjero, como los griegos, algunos italianos y estadounidenses. Por su calidad de extranjeros no podían comprar tierras, por eso se vieron obligados a rentarlas o trabajarlas en aparcería, destacándose por su gran espíritu de trabajo, conocimiento de la actividad agrícola y sentido de la oportunidad (Frías, 2008). Se acostumbraron a trabajar en un escenario cambiante: de crisis y progreso, estabilidad e inestabilidad, seguridad e inseguridad; esto les permitió, a los de mayor sentido empresarial, sortear el período y crecer con éxito en el siguiente.

La política agraria cardenista en Sinaloa golpeó, en primer lugar, a los grandes empresarios porfirianos y en segundo término a aquellos que se habían enriquecido con la tierra en las últimas décadas (Aguilar Alvarado, 2003). Los afectó a través de la expropiación de gran parte de sus tierras en las regiones más fértiles de Sinaloa, a su vez, la política hacia el campo, además de fortalecer el sector ejidal, permitió el fortalecimiento de los pequeños y medianos productores, algunos de los cuales comenzaron a enriquecerse.

Familias agrícolas empresariales de 1946 y 1970: la generación del crecimiento económico

En esas décadas, la producción agrícola había ido en aumento, no sólo por la creación de la infraestructura de riego, que incorporó mayores tierras al cultivo, y las innovaciones tecnológicas que se introducían desde la década de 1950 principalmente, sino que estos incrementos en la producción fueron posibles porque en Sinaloa se había consolidado un grupo de horticultores que habían aprendido a competir en el mercado estadounidense y a defender sus intereses como grupo empresarial.

En este período la situación sufrió cambios, los grandes propietarios azucareros perdieron gran parte de su poder, algunos de los nuevos propietarios agrícolas que habían sido golpeados por la reforma cardenista sobrevivieron por la diversidad de estrategias que siguieron, como se verá más

adelante; a su vez surgieron nuevos actores que les disputaron la primacía en los negocios agrícolas y colaterales.

Entre las familias que disminuyeron su actividad empresarial o ya no sobresalen como los empresarios más prominentes, están los de cuño porfirista, como los Almada y los Redo, también se observa la menor presencia de los De la Vega, Andrade, Barrantes, Rojo y Díaz. Hay otros que continúan en estas décadas como activos empresarios, constituyendo empresas agrícolas, como los Tamayo y los Clouthier. Del período posrevolucionario destacan Bon Bustamante y Podesta; otros son los griegos Canelos, Chaprales, Gatzionis, Petrulias, Evangelatus, Crisantes; además destacan otros empresarios agrícolas como Echavarría, Saracho, Beltrán, Paredes, Gastelum y Cárdenas Izabal (Aguilar Soto, 2010; López, 2013; Aguilar, 2013) (cuadro 2).

Cuadro 2. Familias empresariales 1946-1970

Familia	*Inicios*	*Millones pesos*	*Empresas*	*Características en el período*
Tamayo	Porfiriato	39	Campo Santa Cecilia y otras empresas	En estos años no crean empresas agrícolas
Clouthier	Porfiriato	15	Varias empresas	En estos años no crean empresas agrícolas
Bon Bustamante	Revolución	3	Agrícola 5 Hermanos	Su empresa cobra importancia en este período
Cárdenas Izabal	Período posrevolucionario	3	Varias empresas	Cobra importancia
Canelos	Década de 1940	5	ABC, Agrícola del Pacífico, entre otros	Crecen rápidamente
Chaprales	Década de 1940	1	Agrícola Chama	Cierta importancia
Petrulias, Gatzionis...	Década de 1940	3	Pega, S.A.	Crecen en importancia
Bátiz Echavarría	Década de 1950	2	Agricultores unidos	Cobran mayor importancia
Saracho	Década de 1950	5	Fes, S.A., Desa, S.A.	Cobran mayor importancia

Fuente: Elaboración propia con base en López (2006:84-107).

Un aspecto a destacar en el enfoque general, es el que plantearon Larissa Adler y Marisol Pérez (1993), cuando analizaron las estrategias de

alianzas; en parte, se puede aplicar al presente caso, al afirmar que las grandes familias, a lo largo de 30 años, ratificaron su carácter trigeneracional (Aguilar, 2003:206).[2] Aunque habría que matizar este aspecto, pues este enfoque no tiene el mismo valor explicativo en el siglo XX que en épocas pasadas, en especial porque las generaciones parentales sufren cambios al disminuir el peso de la familia extensa, al modificar el papel de sus integrantes (en el hogar, en la empresa, en la sociedad), al acelerarse los ritmos para acrecentar o perder la riqueza y, sobre todo, porque el Estado se había fortalecido, restándole peso al papel de las familias empresariales.

En general, las estrategias de las familias empresariales para sobrevivir son similares a las aplicadas en la etapa anterior, con algunas diferencias, como el hecho de que la mayoría se alejó de la política, pero continuaron dándole importancia al uso de los lazos de parentesco, consanguíneo o por afinidad. Respecto a las estrategias de enriquecimiento hay algunos cambios: se acrecienta la vinculación de estos empresarios con el mercado estadounidense; se introducen nuevas técnicas de cultivo (como el uso de la vara blanca y las derivadas de la revolución verde); el incremento de la irrigación, generado por las grandes obras hidráulicas, que conlleva la ampliación de las áreas de cultivo; y también hay que mencionar la concentración o diversificación de cultivos, que les permitió variar entre los más rentables de acuerdo a las condiciones.

En cuanto a las estrategias de sobrevivencia, hay experiencias diferentes: a inicios de este período, la familia Tamayo llega a poseer varios campos, como El Gato, Noche Buena y Tres Hermanos. Todos bajo la dirección de Jesús Lucio Tamayo. En la década de 1950 se incorporan los hijos a la empresa, así, para 1956 todos los hermanos trabajan en la agricultura (con excepción de una hermana). Después de trabajar 44 años en el negocio, se da la sucesión al retirarse Jesús Lucio en 1957. Los hijos deciden formar una sola unidad con todas las propiedades, así permutan El Gato con

[2] El mismo Aguilar en una nota, retomando a Adler y Pérez (1993:146, 175, 206), reafirma: "La importancia de la familia trigeneracional descansa en que en ella se 'encuentra el grado más alto de cooperación económica, social y religiosa', convirtiéndose así en la 'unidad más importante de toda la estructura social'. En una familia trigeneracional el vínculo entre padres e hijos continúa toda la vida y pasa a los nietos".

los Suárez, y trabajan en unidad el Campo Santa Cecilia. Su razón social es Tamayo Hermanos y tienen durante los sesenta su mayor auge, pese a que en 1964 muere Ricardo, el hermano mayor, y su esposa pasa a formar parte de la sociedad, manteniendo intacta su participación (López, 2006:149).

Durante las décadas de los cuarenta y cincuenta, Julio Podesta realizó varias operaciones que quedaron registradas notarialmente, en las cuales se menciona que compró maquinaria para las labores agrícolas,[3] lo que le permite aumentar su productividad y aprovechar las nuevas condiciones para el desarrollo de esta actividad. En 1948, Aristeo Canelos y sus socios forman la negociación ABC con varios campos y 1 375 hectáreas. En ese entonces vivía en Las Trancas, Bachimeto, municipio de Culiacán. Para 1951, su hijo Alejandro tenía 11 años, Juana 9, Magdalena 8, Caliro 7, Irene 5 y Constantino 3 (Aguilar, 2008).

En 1955, en la Asociación de Legumbreros estaban registrados 198 personas, de las cuales 38 eran de origen griego; la mayoría siguió la misma estrategia que la familia Canelos y otros de los pioneros: se establecieron en Culiacán, se casaron con mexicanos, compraron o arrendaron tierras, participaron en la creación de numerosas empresas y se integraron a la élite económica de la región. En 1952, los Canelos forman Agrícola del Pacífico, con un capital de 500 mil pesos. Luego, constituyen una decena de empresas más (López, 2006:165, 178). A inicios de 1970, esta familia continuaba trabajando más de 1 000 hectáreas.

El 30 de septiembre de ese año participaron con otros destacados agricultores en la constitución de la empresa Nutrientes Líquidos Mexicanos, S. A. de C. V., con un capital de 3 500 000 pesos, con el objeto de realizar operaciones de compra y adquisición de materias primas para la producción, aplicación y venta de nutrientes líquidos y sólidos para la agricultura (Aguilar, 2008:132).[4] En este negocio, por vez primera aparecen como socios sus dos hijos, Alejandro y Constantino, ambos de apellidos Canelos Rodríguez. Además de los Canelo, en la constitución de la compañía de

[3] Registro Público de la Propiedad de Culiacán (RPPC), Sección I, Legajo 104, Inscripción 90, 20 octubre de 1949; RPPC, Sección I, Legajo 20, Inscripción 41, 20 octubre de 1950.

[4] RPPC, Segunda Auxiliar de Comercio, Legajo 109, I. 37, 30 de septiembre de 1970.

Nutrientes participaron otros grandes agricultores de renombre; Demerutis, Stamatopulos y Crisantes.

Por su parte, los Tarriba (Carrillo, 2010), como nueva generación familiar empresarial,[5] se conforman en este período para destacar en el siguiente. Don Roberto Tarriba Rojo es el empresario líder fundador de la Agrícola y del grupo Tarriba. Es descendiente de una familia que, durante las primeras décadas del siglo XX, destacó en los negocios por las actividades de algunos de sus miembros. Este agricultor nació en 1927 y formó parte de una familia de sólo cuatro hermanos, dos mujeres y dos hombres, originarios de Bacubirito, Sinaloa. Se casó con Alejandrina Haza, con quien procreó siete hijos, cinco hombres: Roberto, Ernesto, Iván, Óscar y Guillermo,[6] y dos mujeres: Emma y Alejandrina.

Tarriba Rojo forjó su propio porvenir, prácticamente empezó solo, con grandes esfuerzos logró hacer un capital que invirtió en la agricultura y su fortuna creció gracias a sus negocios hortofrutícolas, los cuales se consolidaron con el apoyo de sus hijos Roberto, Iván y Óscar Tarriba Haza, así como algunos de sus sobrinos. Roberto Tarriba incursionó en la agricultura desde los primeros años de la década de 1950 y, en 1962 fundó la sociedad Fomento Agrícola del Pacífico con otros socios (y un capital de 100 mil pesos). En 1968, decidió irse a sembrar legumbres a la Cruz de Elota y posteriormente surgió la Agrícola. Para 1970 se encuentra trabajando de lleno en La Cruz de Elota (al sur de la entidad), y la siembra de tomate empieza a dejar buenos frutos.[7]

Familias agrícolas empresariales de 1971 a 1990: la generación de la crisis y el auge productivo

En la primera mitad de la década de 1970, las tensiones sociales se agudizaron hasta llegar a un grado extremo y el grupo de grandes horticultores

[5] Los Tarriba como empresarios habían desaparecido y es don Roberto el artífice de una nueva generación de esta familia empresarial.

[6] Guillermo Tarriba murió en 1980 y Roberto Tarriba en 2004, después de liderear por más de dos décadas la empresa.

[7] No obstante, no deja de invertir en otros rubros, como en una granja porcina donde manejaban entre 600 y 800 vientres, después esta granja creció y duró cerca de 26 años en funcionamiento.

se enfrentó a serios problemas,[8] de los cuales pudieron salir airosos; sin embargo, a una situación política social desfavorable[9] se le sumaron los problemas económicos. Debido a la naturaleza exportadora del grupo empresarial predominante, en esta región los efectos no fueron desastrosos (Carrillo y Ramírez, 2006).

También es característica de este período el cambio de patrón de cultivos, al quedar desplazados el algodón y otros cultivos por la producción de hortalizas, granos y cereales, como el cártamo, arroz, trigo, soya y sorgo. Otro aspecto importante es el inicio de la crisis, ante lo cual, los empresarios agrícolas se manejaron con suma cautela al momento de constituir nuevas empresas, por lo que durante las décadas de 1970 y 1980 casi no se constituyeron agrícolas, aunque sí invirtieron en otras actividades. El cuadro 3 muestra algunas de las características de los grandes agricultores en la década de 1970:

Cuadro 3. Grandes horticultores* en Sinaloa a principios de la década de los años setenta**

Agricultor	*Capital estimado en millones de pesos*	*Actividad*
Tamayo Hnos.	50	Agricultor, ganadero, comerciante, accionista de bancos, industriales (rancho Santa Cecilia)
Ritz Hnos.	50	Agricultores
Daniel Cárdenas	50	Agricultor, comerciante, prestamista
Manuel J. Clouthier	50	Agricultor, industrial
J. de Jesús Hernández	50	Agricultor

(continúa)

[8] Entre estos problemas destaca la intervención del gobierno federal en los conflictos en el campo, al expropiar miles de hectáreas de riego para otorgárselas a los campesinos que invadían tierras. En los dos últimos años del sexenio de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), se consideró a los grandes empresarios agrícolas como opositores a la política gubernamental y así los trataron.

[9] El gobierno de Luis Echeverría Álvarez se enfrentó durante casi todo su sexenio a fuertes movilizaciones campesinas, obreras y populares, además a brotes de movimientos armados en varios estados del país. No quedó ajeno el sector empresarial, que en los estados del noroeste externó sus diferencias con la política en el campo, llegando a realizar movilizaciones.

(continuación)

Agricultor	*Capital estimado en millones de pesos*	*Actividad*
Miguel A. Crisantes	40	Agricultor
Gonzalo Raúl Ávila	30	Agricultor y arrendatario de tierras ejidales
José Ma. Gallardo	30	Agricultor
Juan B. Stamos	25	Agricultor
José Crisantes	13	Agricultor
René Carrillo	8	Agricultor e industrial
Gustavo Haberman	7	Agricultor
Luis Escobar Gallardo	7	Agricultor

* Se consideran *grandes* porque su capital fluctuaba entre los 500 000 y 4 000 000 de dólares, además la mayoría cultivaba, con diversos mecanismos, más de 1 000 hectáreas. ** Para José Luis Ceceña *et al.* (1974), habría que agregar entre los grandes agricultores a los griegos Aristeo Canelos, Ángel Demerutis, Basilio Gatziones, Juan Miguel Crisantes, Constantino Georgelos, con 20 000 ha, quienes se desempeñaron como agricultores, comerciantes, prestamistas, accionistas de bancos e industrias; además estaban las familias Ley, Zaragoza, Redo y Almada Calles, que además de agricultores eran ganaderos, comerciantes y prestamistas. Fuente: Con base en De Grammont (1990:167) y Ceceña *et al.* (1974:216, 217, 224, 225, 233).

Aunque la familia Canelos no aparece en este cuadro, para estos años ya empezaba a ser reconocida como una de las más importantes en la horticultura. En 1972, la empresa Nutrientes Líquidos Mexicanos, S. A. de C. V., admitió más socios, entre ellos, a los hermanos Gatzionis, a los Espinoza de los Monteros y a Julio Podesta Sambucetti; el capital aumentó 4 045 000 pesos para alcanzar un monto total de 7 545 000 pesos.[10]

En ese mismo año, Aristeo Canelos, en compañía de sus hijos, participa en la constitución de la Ferretera y Refaccionaria del Pacífico, S. A., con un capital social de 4 000 000 de pesos, cuyo objeto era la compra venta de productos para la actividad agrícola, los socios fueron casi los mismos que en la empresa anterior. Al año siguiente, junto con los Demeruti, constituyen una arrocera con un capital de 2 000 000 de pesos, donde Aristeo fue el socio mayoritario con 550 000 pesos de inversión.

Una década después, en 1983, realizan un importante aumento de capital en la compañía Maquinaria y Tractores del Noroeste, S. A., que pasa

[10] RPPC, Segunda Auxiliar de Comercio, L. 112, I. 128, 24 de mayo de 1972.

de 3 128 000 pesos a 28 128 000 pesos, de los cuales los hermanos Canelos, Alejandro y Constantino, aportan 3 125 000 pesos. Los otros socios fueron Benjamín Bon Bustamante, los Gatzionis y los Carrillo.

Hasta estas fechas, los hermanos Canelos habían participado junto con su padre en la constitución de nuevas empresas, pero en 1986 encontramos a Alejandro Canelos Rodríguez en la formación de Agricultores Asociados de Sinaloa, S. A. de C. V., con una aportación de 500 000 pesos, de un total de 4 500 000 pesos.

Un dato interesante en la constitución de la empresa Administradora Hortícola del Tamazula, S. A. de C. V. es que, en 1990, además de los hermanos Alejandro y Constantino Canelos Rodríguez, quienes participan con una aportación de 150 000 000 viejos pesos[11] cada uno (unos 150 000 nuevos pesos), también colabora el joven Aristeo Alejandro Canelos Guillén, junto con el señor Aristeo Canelos Ávila, con una participación individual de 50 000 000 viejos pesos.[12] Constantino Canelos también aparece cuando, junto con los Tamayo, constituye en 1991 la Productora Agrícola del Noroeste S. R. L. de C. V., con un capital social de 100 000 000 de viejos pesos y él aporta 40 por ciento.[13]

En el cuadro anterior tampoco aparece la familia Podesta, la cual a principios de la década enfrentó algunos cambios provocados por la muerte de don Julio, quien fallece el 24 de septiembre de 1973. Al morir, la Agrícola queda en manos de sus hijas, especialmente en Ada Lilia Podesta Reyes y su hermana Elva Carlota, quienes se apoyaron en otros miembros de la familia para continuar con el negocio de su padre.

[11] Se denomina así porque a partir del 1 de enero de 1993 se le quitaron tres ceros a los pesos anteriores a esa fecha y entró en vigor una nueva unidad monetaria, denominada nuevos pesos (Kuntz, 2012:285). En adelante, un nuevo peso equivaldría a mil pesos de los anteriores. La nueva unidad monetaria fue necesaria porque la inestabilidad económica había provocado el incremento acelerado de todas las mercancías, debido sobre todo al proceso inflacionario, lo cual hizo inoperante la moneda en curso.

[12] RPPC, Segunda Auxiliar de Comercio. L. 181, I. 126, 24 de septiembre de 1990.

[13] Carrillo y Ramírez, 2006; RPPC, Segunda Auxiliar de Comercio, L. 188, I. 21, 5 de agosto de 1991.

En el caso de la familia Tamayo Muller, en 1972, siembran 1 300 hectáreas de hortalizas (López, 2006:149). Además de la agricultura, con las ganancias generadas en ésta, empezaron a invertir en otros negocios. En 1977 constituyen con otros empresarios Reno del Humaya, con el propósito fundamental de fabricar implementos agrícolas y domésticos, junto con la actividad comercial, cada uno de los hermanos aporta 208 000 pesos. También forman la sociedad Dimako, con un capital de 40 000 000 de pesos, aportando todos los hermanos cantidades iguales, la finalidad de la compañía era vender toda clase de maquinaria agrícola e industrial. El año de 1977 fue significativo para el desarrollo de la trayectoria de los hermanos Tamayo, pues en la formación de la empresa Maquinaria del Humaya entran como socios los hijos de éstos. En 1980, esta sociedad pasa de tener un capital de 15 000 000 a 35 000 000 de pesos, por aumento de capital.[14]

En este último año también forman varias sociedades: Automotriz del Humaya, que aumenta su capital a 24 000 000 de pesos; Rivas Automotriz, que así mismo en unos meses incrementa su capital a 30 000 000 de pesos y Autos de Sinaloa, con una inversión de 7 000 000. Al año siguiente constituyen Tecnoservicios y Autopartes. Como se puede observar, todas estas empresas están relacionadas con el ramo automotriz y lo más significativo es que participan los hijos como socios importantes.[15]

Durante el resto de la década no hubo ninguna constitución importante, sólo hasta principios de la década de 1990 participan en la formación de la Productora Agrícola del Noroeste S. R. L. de C. V., con un capital social de 100 000 000 viejos pesos, un año después otros miembros de la familia contribuyeron en la formación de Terra Nobile, S. A. de C. V., lo que significa que, ante la situación crítica de la economía, optaron por consolidar lo que ya tenían.[16]

[14] RPPC, Segunda Auxiliar de Comercio, L. 125, I. 29, 11 de junio de 1977; López, 2016.

[15] López, 2016.

[16] RPPC, Segunda Auxiliar de Comercio, L. 188, I. 21, 5 de agosto de 1991; RPPC, Segunda Auxiliar de Comercio, L. 194, I. 41, 29 de abril de 1992.

Otro buen ejemplo de esta etapa se encuentra en la familia Tarriba. En 1973 se incorpora Roberto Tarriba hijo a la Agrícola. Al principio, la empresa operaba a una modesta escala, cultivando entre 50 y 100 ha y fue consolidándose progresivamente en las décadas de 1970 y 1980, sobre todo con una serie de estrategias consistentes en la ampliación del área cosechada, la incorporación a la empresa de los miembros de la familia que se prepararon profesionalmente, la introducción de nuevas técnicas de cultivo, la modernización gradual de las instalaciones y la mayor penetración de sus productos al mercado de Estados Unidos, entre otros elementos.

Los conflictos políticos y económicos de principios de la década de 1980 (Verdugo, 1997) marcaron el comienzo de nuevas estrategias de las familias empresariales, tales como: la participación de los miembros de la familia en la política (Clouthier), la penetración directa en el mercado estadounidense (Distribuidoras mexicanas), la extensión a otras zonas de producción fuera de Sinaloa y mayor tecnificación, entre lo más significativo.

Familias agrícolas empresariales de 1992 en adelante: la generación de los cambios estructurales en el campo

Los primeros años de la década de 1990 se caracterizaron por una serie de reformas y cambios orientados a eliminar barreras que impedían que la economía mexicana fuera más competitiva, y a permitir que el sector privado interviniera más directamente (Kuntz, 2012). Entre estas transformaciones dirigidos al campo destacan la modificación y adición del Artículo 27 constitucional el 6 de enero de 1992, mediante la cual se suprimen las acciones agrarias de dotación y ampliación de tierras y aguas, con lo que se concluyó la reforma agraria como política de Estado. Otro acontecimiento trascendente es el paso de los sistemas de riego a manos de los usuarios, apoyado legalmente en la Ley de Aguas Nacionales de 1992 (Urrea, 2004).

A su vez se dieron otros cambios, en primer lugar, la modificación en el patrón de cultivos, mencionado en el apartado anterior, llegó a su término, entre otros factores, por la escasez de agua. Uno de los aspectos más

significativos en este nuevo período es el papel relevante de la producción de maíz. También es importante destacar la implementación de procesos de innovación tecnológica, que permitieron el ahorro en el consumo de agua (Carrillo, 2013). El proceso de modernización en la agricultura obligó a que las empresas agrícolas cambiaran radicalmente su tecnología, apoyándose en adelante en el ahorro de agua y de trabajo, la disminución de agroquímicos, el uso de la biotecnología para obtener semillas resistentes, la maduración homogénea del producto y los frutos de larga vida de anaquel (De Grammont, Carton, Gómez, González y Scwentesius, 1999:15).

En esta década se reactiva el surgimiento de nuevas empresas agrícolas, entre ellas destacan las del siguiente cuadro.

Cuadro 4. Familia y constitución de empresas agrícolas, 1992-1997

Familia	*Año*	*Capital USD*	*Empresa*
Andrade Mendoza	1992	969 593	Agrícola del Humaya, S. A. de C. V.[1]
Andrade Mendoza	1992	646 396	Agrícola de Sinaloa, S. A. de C. V.[2]
Carrillo de Clouthier	1992	16 160	Agrícola Paralelo 38 S. R. L. de C. V.[3]
Tamayo Angulo	1992	193 919	Terra Nobile, S. A. de C. V.[4]
Tarriba Haza	1992	3 323	Agrícola Tarriba, S. de R. L. de C. V.[5]
De la Vega Echavarría	1993	460 123	Agrícola Verónica, S. A. de C. V.[6]
Gatzionis Torres	1993	386 503	Productora Agrícola de Culiacán, S. A. de C. V.[7]
Carrillo Ley	1993	613 496	Productora y Procesadora de Frutas, S. A. de C. V.[8]
Canelos Rodríguez	1993	15 337	Productora Agrícola Las Trancas, S. A. de C. V.[9]
Canelos Guillén	1994	14 663	Agrícola ABC, S. A. de C. V.[10]
Andrade Mendoza	1994	293 255	Agrícola del Valle del Fuerte, S. A. de C. V.[11]
Guerrero Vega	1994	293 255	Agrícola Peninsular, S. A. de C. V.[12]
Beltrán López	1995	15 516	Agrícola Beltrán[13]
Castro Villaverde	1995	454 545	Agrícola Pony, S. A. de C. V.[14]
Portillo Parra	1995	1 109 504	Agrícola Portillo, S. A. de C. V.[15]
Andrade Mendoza	1995	151 515	Andrade Productores, S. A. de C. V.[16]
Garate Osuna	1997	454 545	Exportalizas Mexicanas, S. A. de C. V.[17]
Echavarría Salazar	1997	249 066	Exportadora Agrícola Sacramento, S. A. de C. V.[18]
Jaramillo Torres	1997	996 264	Maranatu, S. A. de C. V.[19]

Fuente: Elaboración propia con base en Alcalá (2014) y en el Registro Público de la Propiedad

de Culiacán: 1. RPPC, SAC, L. 198, I. 194, 21 de octubre de 1992; 2. RPPC, SAC, L. 204, I. 42, 10 de diciembre de 1992; 3. RPPC, SAC, L. 197, I. 14, 14 de septiembre de 1992; 4. RPPC, SAC, L. 198, I. 23, 5 de octubre de 1992; 5. RPPC, SAC, L. 194, I. 43, 19 de abril de 1992; 6. RPPC, SAC, L. 204, I. 148, 16 de julio de 1993; 7. RPPC, SAC, L. 205, I. 12, 27 de julio de 1993; 8. RPPC, SAC, L. 209, I. 41, 15 de diciembre de 1993; 9. RPPC, Comercio I, L. 1, I. 21, 22 de octubre de 1993; 10. RPPC, Comercio I, L. 5, I. 56, 31 de agosto de 1994; 11. RPPC, Comercio I, L. 2, I. 71, 18 de noviembre de 1994; 12. RPPC, Comercio I, L. 2, I. 134, 18 de abril de 1994; 13. RPPC, Comercio I, L. 12, I. 92, 21 de agosto de 1995; 14. RPPC, Comercio I, L. 11, I. 7, 27 de mayo de 1995; 15. RPPC, Comercio I, L. 12, I. 83, 21 de julio de 1995; 16. RPPC, Comercio I, L. 14, I. 130, 14 de noviembre de 1995; 17. RPPC, Comercio I, L. 14, I. 31, 28 de octubre de 1995; 18. RPPC, Comercio I, L. 28, I. 145, 13 de junio de 1997; 19. RPPC, Comercio I, L. 32, I. 16, 19 de septiembre de 1997.

Esta reactivación de la actividad agrícola empresarial no se ve detenida por la crisis de 1995, por el contrario, se fortalece sobre todo la agricultura de exportación y se refleja en la constitución de empresas durante los siguientes años. De los promotores de dichas empresas, muy pocos provienen del Porfiriato o del período Posrevolucionario. Un grupo importante viene de la etapa de 1946 a 1970, cuando es claro que queda al frente de los negocios una nueva cohorte generacional; otra parte es continuación de la generación de 1971 a 1992, aunque también es evidente que hay otros que son nuevos en la actividad empresarial.

Entre los apellidos nuevos que más destacan en la agricultura en la década de 1990 están los Andrade Mendoza y los Portillo Parra, con alrededor de 1 000 000 de dólares en inversiones en nuevas empresas; después de éstos se encuentran los Castro Villaverde, Jaramillo Félix, Peñuelas Romo y Lugo Castro, por mencionar a los más importantes que constituyeron nuevos negocios. También aparecen los miembros de la nueva generación de los De la Vega, Echevarría, Carrillo Ley, Gatzionis Torres y los Canelos. Lo más significativo es que gran parte de las familias empresariales que trabajaron en este período o son totalmente nuevos en la agricultura o pertenecen en su mayoría a una nueva generación de la familia, aunque conservan el carácter original de los fundadores que les viene de los padres y abuelos.

Por ejemplo, en 1992, la familia Canelos continúa su fuerte actividad empresarial. Alejandro Canelos constituye una nueva empresa denominada Agroservicios El Tigre, orientada a la siembra de cultivos agrícolas y a la distribución de insumos para la agricultura. El capital social con el que se contó fue de 50 000 000 viejos pesos, del cual él aportó la mitad. Poco después decide ampliar sus negocios a otros giros como el de la construcción,

formando la empresa Gemini Mar de Cortés, con un capital de 180 000 nuevos pesos, con Constantino Canelos como socio mayoritario con 51 por ciento del capital.[17] Es importante destacar que entre 1992 y 1995 se constituyen tres empresas más: Productora Agrícola Las Trancas, S. A. de C. V. (1993); Agrícola ABC, S. A. de C. V. (1994) y Productora Agrícola Los Patos, S. A. de C. V. (1995), todas con la finalidad de explotar el ramo agrícola.[18]

De parte de la familia Tarriba, a principios de 1992, don Roberto Tarriba observó con agrado que su propuesta de vender la Agrícola a sus sucesores es aceptada y para fines de abril los tres hijos (Roberto, Iván y Óscar Arturo) formalizan su propiedad, constituyendo Agrícola Tarriba S. de R.L. de C. V., con un capital de 10 millones de viejos pesos.[19] A partir de este momento, don Roberto deja en manos de los hijos el manejo de la mayor parte de los negocios y éstos aprovechan todas las condiciones para tener un crecimiento empresarial nunca antes visto. Así, para el nuevo siglo, serán de los agricultores más importantes de Sinaloa.[20]

En 2007, la revista *Bien Informado* publicó los nombres de los 50 empresarios agrícolas más fuertes de Sinaloa, éstos estaban distribuidos de la siguiente forma: 29 en Culiacán (de los cuales 28 eran horticultores), 14 en Los Mochis (7 horticultores, 6 de papas y 1 de mango), 4 en Guasave (2 horticultores y 2 de papa), 2 en Guamuchil (horticultores) y uno en Mazatlán (productor de mango y otros productos). Esto indica que más de la mitad se concentraba en Culiacán y éstos eran horticultores. El cuadro 5 muestra algunas de las características de los grandes agricultores del valle de Culiacán que son descendientes de las familias de renombre y aparecen en dicha publicación.

[17] RPPC, Segunda Auxiliar de Comercio, L. 194, I. 41, 29 de abril de 1992; RPPC, Comercio I, L. I, I. 21, 4 de marzo de 1993.

[18] RPPC, Comercio I, L. I, I. 21, 4 de marzo de 1993; RPPC, Comercio I, L. 5, I. 56, 31 de agosto de 1994; RPPC, Comercio I, L. 10, I. 53, 7 de marzo de 1995.

[19] RPPC, Segunda Auxiliar de Comercio, L. 194, I. 41, 29 de abril de 1992.

[20] Anteriormente se denominaba Agrícola Tarriba.

Cuadro 5. Familias empresariales y sus empresas agrícolas, 2007

Posición	*Familia*	*Exportaciones en millones de dólares*	*Empresa principal*	*Figura asociativa*
1	Echavarría	Hasta 20	Exportadora Agrícola Sacramento	S. A. de C.V.
2	Tarriba	Más de 20	Ceuta Produce[12]	S. A. de C.V.
3	Ley	Más de 20	Del Campo y Asociados	S. A. de C.V.
4	Carrillo	Más de 20	Exportalizas Mexicanas	S. A. de C.V.
5	De la Vega	Hasta 20	Agrícola La Primavera	S. A. de C.V.
7	Cárdenas Izabal	Hasta 20	Agrícola El Porvenir	
8	De Saracho	Hasta 1	Divemex	S. A.
11	Canelos	Más de 20	Administradora Hortícola del Tamazula	S. R. L. de C.V.
14	Podesta	Menos de 1	Agrícola Santa Teresa	S. A. de C.V.
15	Gotsis	Hasta 5.5	Agrícola Gotsis	S. A. de C.V.
21	Clouthier	Hasta 5.5	Agrícola Paralelo 38	S. R. L. de C.V.

Fuente: Con base en *Bien Informado* (2007).

En la actualidad, la empresa de la familia Podesta, aunque no es de las más grandes, es un ejemplo de modernidad y eficiencia. Su modelo de negocio es integrado y maneja desde la producción en el campo (laborando sus propias tierras), el empaque y el transporte (que son de su propiedad), hasta la distribución de sus productos. Dentro del país no contrata a ninguna empresa para realizar cualquiera de estas operaciones, en cambio para comercializar el producto en los Estados Unidos trabaja con una distribuidora que realiza esta tarea y tiene más de 20 años con esa relación. Mandan sus productos a la frontera en sus propios camiones; en 2005 contaban con 13 de ellos. Los trabajadores que laboraron en el ciclo 2005-2006 fueron más de 1 000: 1 200 trabajadores temporales en el campo, 120 en el empaque, 16 en el transporte y 3 en el área de comercialización. Un año antes (en mayo de 2004), se habían reunido los socios con el propósito de incrementar la parte variable del capital en 28 200 000 pesos, para sumar un

total de 56 400 000 pesos.[21] Otra característica de la familia Podesta y sus empresas es la actitud favorable al cambio y a la innovación tecnológica.

Una de las grandes empresas agrícolas de Sinaloa, e incluso de América Latina, pertenece a la familia Tarriba. Con el nuevo dinamismo que imprimen los hijos a la empresa Tarriba, se da la constitución de nuevas sociedades para fortalecer el proceso de integración de Agrícola. En parte, estos cambios fueron tomados para lograr un mejor manejo del capital y de los activos del grupo, esto se reflejó rápidamente en el estado contable de las empresas: Agrícola Tarriba, que manejaba en 1997 activos por 187 millones de pesos, en 2000 ya contaban con 937 millones de pesos; lo que indica que en unos cuantos años multiplicó su inversión, demostrando lo acertado de la toma de decisiones y las estrategias de crecimiento.

Consideraciones finales

El estudio de las familias empresariales en la agricultura no puede quedar desligado del comportamiento de esta actividad y sus grandes etapas de desarrollo. Esto permitió percibir la existencia de varias generaciones familiares, que interactuaban simultáneamente con diversas estrategias para enfrentar los cambios en su entorno, lo que llevó a considerar que el modelo trigeneracional había perdido valor explicativo para el siglo XX y era necesario retomar o construir nuevos modelos que permitieran dar cuenta de la dinámica real de las familias empresariales a largo plazo.

De acuerdo al enfoque de generación epocal y con la investigación realizada, resultó evidente que en la región agrícola del centro de Sinaloa han existido cinco generaciones empresariales dominantes desde fines del siglo XIX hasta la actualidad: la primera es la que predominó durante el Cañedismo hasta la Revolución (1880-1914); le siguió la que le tocó vivir los grandes cambios generados por el movimiento armado, la crisis de 1929 y las reformas cardenistas (1915-1945); después continuó la que se benefició del surgimiento de las grandes presas y el crecimiento económico (1946-1970); ésta dio lugar a la que enfrentó las crisis y el nuevo patrón de cultivos (1971-1991); finalmente la que le tocó vivir los cambios estructurales en

[21] RPPC, Sección Segunda Auxiliar de Comercio, 2005.

la agricultura (1992-). En cada época o período coexistieron por lo menos tres generaciones simultáneamente: la que predominó en el período anterior, la que se empezó a manifestar desde antes y se consolidó en la nueva etapa y otra que empieza a manifestarse en esos momentos y se desarrollará plenamente en la siguiente fase.

Aun en la actualidad, es notorio que la mayoría de las empresas agrícolas se manejan tomando en cuenta a la familia, pues aunque cuenten con la figura de Sociedad Anónima y una administración de carácter gerencial, las personas que están al frente son hijos o nietos de los fundadores. Tal es el caso de los Tarriba y los Canelos, donde el negocio lo manejan los hijos y ya están incorporados los nietos; con los Podesta sucede algo similar y con los Tamayo, al frente de sus empresas también están las nuevas generaciones.

Las familias empresariales estudiadas se caracterizan, entre otros rasgos, por lo siguiente: la mayoría trabaja en el negocio agrícola y son, por lo menos, de tercera generación; las empresas que forman son de carácter familiar y destacan por el volumen y valor de sus productos agrícolas; la mayoría se dedica a la exportación y sobresalen por su espíritu innovador. No está de más mencionar que una de sus fortalezas para sostenerse, pese a todas las dificultades económicas y sociales, es que han logrado sortear, sin mayores problemas, el asunto de la sucesión. Esto se manifestó así en todos los casos estudiados.

Entre las diferencias, cabe mencionar que algunos tienen sus antecedentes desde finales del siglo XIX y otros en diversos momentos del siglo XX; los Tamayo vienen desde el Porfiriato, los Podesta llegan durante el período revolucionario, los Canelos a fines de la década de 1930 y los Tarriba regresaron a la actividad empresarial familiar después de la década de 1950. Habría que mencionar también que algunos lograron mayor grado de diversificación en sus actividades.

Se pudo observar, a su vez, cómo la presencia de las familias empresariales desde el siglo XIX se dio con diferentes características de acuerdo a factores diversos como el origen o nacionalidad (italianos, griegos y nacionales), la antigüedad en la región, el grado de riqueza alcanzado, la diversificación de sus inversiones, el sector predominante donde se concentraron o invirtieron, el grado de relación con el poder político, así como

sus estrategias de crecimiento y sobrevivencia ante los contextos que les tocó vivir.

Fuentes primarias

Registro Público de la Propiedad de Culiacán (RPPC), Sinaloa, Culiacán.
Sección I.
Sección DP.
Sección Segunda Auxiliar de Comercio.
Comercio I.

Referencias

Adler, Larissa y Marisol Pérez, 1993, *Una familia de la élite mexicana,* México, Alianza.

Aguilar, Gustavo, 1993, *Sinaloa, la industria del azúcar*, Culiacán, México, Dirección de Investigación y Fomento de Cultura Regional.

Aguilar, Gustavo, 2003, "Banca y empresarios en Sinaloa", en Guillermo Ibarra Escobar y Arturo Carrillo Rojas, coords., *Sinaloa, 100 años, La gran aventura del siglo XX*, México, Escuela de Estudios Internacionales y Políticas Públicas/Universidad Autónoma de Sinaloa/Periódico Noroeste, pp. 153-172.

Aguilar, Gustavo, 2008, *Inmigración griega en Sinaloa, creación de empresas y actividad empresarial en Sinaloa (siglo XX)*, México, Instituto Sinaloense de Cultura.

Aguilar, Gustavo, 2013, *Familias empresariales en Sinaloa (siglos XIX y XX)*, Culiacán, México, Universidad Autónoma de Sinaloa/Asociación de Historia Económica del Norte de México.

Aguilar Alvarado, Modesto, 2003, *Los grandes agricultores del valle de Culiacán*, Culiacán, México, Dirección de Investigación y Fomento de la Cultura Regional.

Aguilar Soto, César, 2010, *Empresarios y desarrollo agrocomercial en Sinaloa,* México, D. F., Plaza y Valdés/Universidad Autónoma de Sinaloa.

Alcalá Cebreros, Aidé Guadalupe [tesis de licenciatura], 2014, "La

empresa agrícola en el valle de Culiacán: 1991-1996", Culiacán, México, Universidad Autónoma de Sinaloa.

BALMORI, Diana, Stuart F. Voss y Miles Wortman, 1990, *Las alianzas de familia y la formación del país en América Latina*, México, Fondo de Cultura Económica.

BIEN INFORMADO, 2007, "Los 50 empresarios más importantes de Sinaloa", *Bien Informado*, núm. 270, febrero.

CARRILLO ROJAS, Arturo [tesis de doctorado], 2000, "La política de las élites (Sinaloa: 1877-1909)", Culiacán, México, Universidad Autónoma de Sinaloa/Universidad de Sonora.

CARRILLO ROJAS, Arturo, 2013, *Agua, agricultura y agroindustria*: *Sinaloa en el siglo XX,* Culiacán, México, Universidad Autónoma de Sinaloa/ Universidad Autónoma de Nuevo León.

CARRILLO, Arturo y Angélica Ramírez, 2006, "Empresarios hortícolas y empresas agrícolas en Sinaloa (1971-1976)", en Carlos Maciel Sánchez, Rigoberto Rodríguez Benítez y Alfonso Mercado Gómez, *Cultura, política y sociedad: miradas y rencuentros en el noroeste, noreste, centro y sur de México*, México, Casa Juan Pablos/Universidad Autónoma de Sinaloa, pp. 379-393.

CARRILLO, Arturo y Lilia Rodríguez, 2009, "La familia Podesta y la historia de su actividad empresarial agrícola", en Gustavo Aguilar Aguilar y Eduardo Frías Sarmiento, coords., *Historias de empresarios y grupos de poder en Sinaloa: Del Porfiriato al Salinismo*, México, D. F., Juan Pablo Editores/Universidad Autónoma de Sinaloa, pp. 195-218.

CARRILLO, Arturo, 1996, "La explicación histórica en la genealogía de la familia de la Vega", en Jorge Verdugo Quintero y Víctor A. Miguel Vélez, comps., *Memoria del X Congreso de Historia Regional de Sinaloa*, Culiacán, México, Universidad Autónoma de Sinaloa, pp. 211-218.

CARRILLO, Arturo, 2010, "Agrícola Tarriba: empresa líder en su ramo", en Mario Cerutti, María del Carmen Hernández y Carlos Marichal, *Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX*, México, D. F., Plaza y Valdés/Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), A. C., pp. 105-140.

CECEÑA CERVANTES, José Luis *et al.*, 1974, *Sinaloa: crecimiento agrícola*

y desperdicio, México, D. F., Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM.

CERUTTI, Mario, 2002, *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, México, D. F., Siglo XXI.

DE GRAMMONT, Hubert Carton, 1990, *Empresarios agrícolas y el Estado: Sinaloa 1893-1984,* México, Universidad Nacional Autónoma de México.

DE GRAMMONT, Hubert Carton; Manuel Ángel Gómez Cruz, Humberto González y Rita Schwentesius, 1999, coords., *Agricultura de exportación en tiempos de globalización. El caso de las hortalizas, frutas y flores*, México, D. F., Universidad Autónoma de Chapingo/Universidad Nacional Autónoma de México/Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social/Juan Pablos Editor S. A.

FOSTER, John Bellamy, 2013, "La crisis epocal", en *Monthly Review*, vol. 65, núm. 5, octubre, en <http://www.mientrastanto.org/boletin-125/ensayo/la-crisis-epocal>, consultado el 16 de agosto de 2016.

FRÍAS SARMIENTO, Eduardo, 2006, "Condiciones naturales e históricas para el desarrollo de la agricultura comercial en Sinaloa", en Arturo Carrillo y Mario Cerutti, coords., *Agricultura comercial, empresa y desarrollo regional en el noroeste de México*, Culiacán, México, Universidad Autónoma de Sinaloa/Universidad Autónoma de Nuevo León/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, pp. 17-42.

FRÍAS SARMIENTO, Eduardo, 2008, *El oro rojo de Sinaloa: El desarrollo de la agricultura del tomate para la exportación, 1920-1956*, México, Universidad de Guadalajara/Universidad de California, Los Ángeles/Universidad Autónoma de México/Casa Juan Pablos.

KUNTZ FICKER, Sandra, 2012, coord., *Historia mínima de la economía mexicana: 1519-2010*, México, D. F., El Colegio de México.

LÓPEZ LÓPEZ, María de Jesús [tesis de doctorado], 2006, "Agricultura comercial, creación de empresas y actividad empresarial en el Valle de Culiacán: 1948-1970", Culiacán, México, Universidad Autónoma de Sinaloa.

LÓPEZ LÓPEZ, María de Jesús, 2013, *Empresarios, empresas y agricultura comercial, en el valle de Culiacán (1948-1970)*, Culiacán, México, Universidad Autónoma de Sinaloa.

MARTÍNEZ BARREDA, Alonso [tesis de maestría], 1987, "La hacienda azucarera en Sinaloa. 'Eldorado' y 'La primavera'. 1910-1930", Culiacán, México, Escuela de Historia-UAS.

MARTÍNEZ BARREDA, Alonso, 2004, *Relaciones económicas y políticas en Sinaloa 1910-1920,* Culiacán, México, El Colegio de Sinaloa/Universidad Autónoma de Sinaloa.

ORTEGA Y GASSET, José, 1951, *En torno a Galileo*, Madrid, Obras completas Revista de Occidente.

ROMÁN ALARCÓN, Rigoberto A., 1998, *El comercio en Sinaloa, siglo XIX*, Culiacán, México, Dirección de Investigación y Fomento de la Cultura Regional/Fondo Estatal para la Cultura y las Artes de Sinaloa/Conaculta.

ROMÁN ALARCÓN, Rigoberto A., 2006, *La economía del sur de Sinaloa, 1910-1950,* Mazatlán, México, Instituto Municipal de Cultura, Turismo y Arte de Mazatlán/Dirección de Investigación y Fomento de la Cultura Regional.

URREA SALAZAR, Francisco Eduardo, 2004, *Las organizaciones agrícolas en México: Aspectos históricos y jurídicos*, Culiacán, México, Confederación de Asociaciones Agrícolas del estado de Sinaloa/Asociación de Agricultores del Río Culiacán.

VERDUGO QUINTERO, Jorge, 1997, coord., *Historia de Sinaloa,* tomo II, Culiacán, México, Gobierno del Estado de Sinaloa/Secretaría de Educación Pública y Cultura/Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa/Dirección de Investigación y Fomento de la Cultura Regional.

Epílogo

La indisociable relación entre los ámbitos de la familia y la empresa en el presente contexto, lleva a considerar que los costos de transacción que asumen los miembros de una familia, al formar parte de una sociedad mercantil, sea esta formal o no, continuada o no, tienen una trascendencia total en el desenvolvimiento empresarial. En dichas sociedades se sobreponen relaciones de interdependencia, jerarquías que no se fincan expresamente en un valor monetario y códigos sociales. Como se ha visto a lo largo de los capítulos que componen este libro, el rol de la familia puede llegar a ser tanto destructivo como positivo, debido a que es una dimensión que estructura las relaciones mercantiles. Entonces, se afirma que las bases del pensamiento de F. Barth, construido desde la antropología económica de mitad del siglo XX, tienen vigencia, dado que la familia y los lazos familiares pueden ser dispositivos estratégicos para la continuidad de los negocios. Esta vigencia conceptual ha obligado a indagar sobre la relación unívoca entre familia y empresa, específicamente a comprender el peso de las familias en el sostenimiento de la asociación empresarial desde contextos específicos, que remiten a procesos histórico-espaciales y a procesos de sucesión, donde la continuidad generacional es clave.

Este libro se inserta, a su vez, en el debate actual sobre el peso de la familia en la organización y proyección productiva, así como en los cambios tecnológicos y adaptación al entorno global de competencia. Desde una perspectiva relativamente distinta a la propuesta por uno de los más importantes historiadores de negocios, Alfred D. Chandler Jr., este libro refiere a los modelos de organización familiar en México como un referente de los

procesos de adaptación en América Latina. Los distintos espacios regionales y grupos empresariales analizados por cada autor dan muestra del origen, expansión y perdurabilidad propuestas en el capítulo teórico. Para analizar los cambios en la organización empresarial, también se retoma el peso de la familia, y lo que este libro plantea es que ésta, de igual forma que las empresas familiares, se profesionaliza, moderniza, y se suma a un esquema de capitalismo gerencial. En estas dos vías se han encontrado respuestas a cómo se configura la continuidad de las ideas fundacionales en un negocio y a la manera cómo generaciones de nuevos empresarios las adoptan para salvaguardar los códigos de la empresa familiar.

En países como México, el desarrollo del capitalismo y de la empresa moderna están ligados aún a la supervivencia, la movilidad social y la acumulación en la empresa familiar. El uso de recursos sociales y económicos que determinan las formas de intercambio, y en buena medida la estructura de los negocios, se marcó por las reglas del mercado establecidas durante la época colonial, y continuaron con algunos cambios durante el período de independencia. Conforme avanzaron los siglos XIX y XX, lo que se observó fueron características que distinguen regionalmente a los empresarios y a las familias empresariales mexicanas, que se han erigido al amparo de un Estado corporativo, patrimonialista, neoliberal. Ello permite hablar de un empresariado mexicano con diferencias regionales, en donde la familia, así como la relación específica con el Estado, han marcado en definitiva el desarrollo de la unidad empresarial.

Como se ha señalado en la introducción, "a fin de cuentas, la empresa familiar es una forma organizativa básica del capitalismo, cuya existencia no depende del éxito o del fracaso de los sistemas económicos, sino de las condiciones contextuales en que se dan las relaciones entre la sociedad y el mercado". Los casos que se han evidenciado en los capítulos de este libro resaltan con claridad cómo las relaciones de parentesco se entrelazan con el mundo de los negocios y, por tanto, la necesidad de metodologías complementarias para entenderlas de manera conjunta. En todos los ejemplos señalados se alude a trayectorias, y se hacen visibles las condiciones históricas que tuvieron las familias estudiadas en el desarrollo de estrategias de acumulación, cuya condensación se expresa en modelos de éxito y

ejemplos de fracaso que definen en gran parte las características regionales del actual empresariado mexicano.

En este sentido, es necesario señalar que las vías analíticas que se proponen para continuar el análisis de las empresas familiares en países como México son tres: *1)* el entendimiento de las empresas familiares de subsistencia y que no logran continuidad generacional; *2)* el estudio de las empresas familiares que han logrado sostenerse por generaciones, con modelos de articulación familiar de tipo tradicional, dedicadas a los mercados domésticos, y *3)* el estudio de empresas familiares con proyección corporativa e internacional. Ninguno de los tres casos o modelos de análisis es excluyente, ya que pueden encontrarse trayectorias de negocio distintas en una misma familia empresarial.

El otro aporte a destacar en el conjunto de trabajos es la discusión de los modelos de familias empresariales que se muestran por las y los autores a través de los estudios de caso. Las dimensiones familiar y empresarial se definen como ámbitos en permanente construcción e interdependencia. La forma social de la empresa familiar condensa valores que definen la subsistencia y la acumulación de capitales económicos y sociales como se muestra en cada caso. La diversidad de modelos y trayectorias, sin embargo, nos invita a reflexionar sobre procesos símiles en cuanto al papel de la estructura familiar, el aprendizaje y la continuidad a partir de la especialización y la diversificación.

El modelo de familia empresarial presentado por Mario Cerutti nos da cuenta de una trayectoria asociada a familias norteñas vinculadas con el desarrollo industrial. El origen está definido de manera patriarcal, en donde el período de expansión se vislumbra a escala nacional. Aquí la vía de aprendizaje y el dominio empresarial se presentan a partir de la empresa madre que da paso a nuevos negocios, en los cuales las generaciones sucesoras incursionan en nuevos sectores y amplían con ello los alcances productivos y de la propia familia, que va definiendo tras ello su propia continuidad empresarial. Este modelo de familia empresarial representa la especialización y diversificación a través de sus generaciones, en donde se preserva un tejido empresarial de alcance regional, incluso nacional.

La familia empresarial de los Zambrano en Monterrey es el pilar de Cemex y Proeza, dos de los mayores grupos de la red parental. Actualmente, los negocios más importantes se han internacionalizado y han alcanzado una perdurabilidad incuestionable, con una estructura familiar de gran capacidad de adaptación. El entramado empresarial orientado por este grupo familiar responde a un modelo de gran proyección y anclaje territorial, por el número de generaciones que han pasado. Se trata de una familia empresarial que brinda al espacio económico local su propio distintivo en el mundo de los negocios. Este estudio muestra además que, en efecto, los tejidos productivos tan diversificados como los de estas empresas regiomontanas pueden generar identidades empresariales y sociales. El contraste a futuro será con las regiones altamente especializadas a partir de agroindustrias. Lo que es claro es que el surgimiento y la permanencia de familias empresariales en Monterrey han distinguido la identidad de los empresarios de las generaciones recientes y en este sentido, la existencia de una cultura empresarial que representa el peso de los instrumentos morales en la organización de la empresa regional.

El trabajo de Dulce María Sauri, en el cual se muestra la evolución de La familia Ponce a través de cinco generaciones, alude a otro modelo de perdurabilidad. A través de la producción agrícola y del henequén en particular, se observa el proceso de expansión y diversificación que acompañan la consolidación de la familia empresarial. En este caso se aprecia claramente la conformación de redes comerciales y su configuración con la red de actores políticos, que acompañan a su vez la estrategia de permanente diversificación del capital mediante un modelo de empresas propias, encadenadas al estilo japonés *zaibatsu*. Hay una empresa madre, que es la Cervecería Yucateca, y funciona como la columna vertebral de un creciente número de actividades empresariales, pero también es el eje de la continuidad a través de nuevas generaciones y negocios.

El mismo modelo de organización familiar se prolongará con la tercera y cuarta generación, teniendo como a eje a la cervecería, para dar lugar a un tejido empresarial diversificado de alcance regional y nacional. Si bien en 1980 se vende la cervecera al Grupo Modelo, la red empresarial, como advierte Cerutti en este libro y otros trabajos, prevalece para que

en 1990 surja Bepensa con una diversificación orientada a la industria refresquera, la industria de máquinas y a la industria automotriz. El modelo de la familia empresarial de los Ponce, en su quinta generación, representa vínculos y asociaciones entre los empresarios de las distintas ramas familiares, adquiriendo cada vez una mayor profesionalización desde la organización corporativa. El gobierno corporativo impone nuevas rutas de perdurabilidad a las generaciones siguientes de esta familia empresarial, pero no la aniquila.

La relación familia y corporativo muestra un avance en la organización de ambas estructuras; el trabajo de Luis Alfonso Ramírez también lo hace. Los arreglos familiares a través de cinco generaciones ilustran un esquema de organización empresarial perdurable. El modelo de familia nuclear en el origen se modificó al modelo de familia extensa, el cual se mantuvo en las siguientes tres generaciones. Posteriormente, se modernizó la organización empresarial y familiar para dar paso a un *holding*. La diversificación de negocios comerciales, transporte, construcción, actividades agrícolas, pecuarias, industriales y agroindustriales en todas las entidades del sureste mexicano en 2015 refleja el poder de la familia Abraham. La condición de inmigrantes libaneses pudo ser una restricción social, pero les permitió afianzar el desarrollo empresarial.

Luis Alfonso Ramírez evidencia la fuerza de los mecanismos culturales de una familia mediterránea. Este estudio de caso muestra la relevancia de la estructura socio-familiar sobre la estructura gerencial. Se trata de un modelo empresarial basado en el patriarcado. Las figuras del padre y del abuelo facilitaron la existencia de hogares trigeneracionales, una patrilocalidad a ultranza y, en especial, el mantenimiento de los matrimonios definidos por acuerdos y arreglos entre familias del mismo origen para ampliar la red de apoyo. La familia libanesa propició así una red interna de relaciones sociales y comerciales para sostener a las primeras generaciones.

Destaca también el modelo de la empresa micro y pequeña, la venta directa de ambulantes y buhoneros, que posteriormente evolucionó a la experiencia de puestos semifijos y luego fijos de mercados, más tarde al comercio establecido y a la gran empresa. En este caso, la familia empresarial basada en el modelo extenso, de tres generaciones, funcionó de manera

organizada desde el momento en que pasaron al comercio establecido y multiplicaron la posesión de locales de venta de tipo fijo. Este punto de quiebre es importante para la continuidad empresarial en esquemas de negocios muy pequeños y dedicados casi exclusivamente a una actividad como el comercio. Lo imperante aquí es la estabilidad y la formalidad comercial que coadyuvaron a la consolidación de la familia empresarial Abraham.

El paso a empresas más grandes, como el comercio de textiles al mayoreo y a las cadenas de supermercados, le dieron una identidad definitiva a la familia empresarial. Sin embargo, no sólo la estructura familiar influyó en la organización y evolución de los negocios, también el entorno económico adverso de la década de 1980 se tornó propicio para impulsar cambios en la estructura de negocios, a partir de nuevos grupos empresariales al interior de la familia. Ambos aspectos dieron origen a un tejido empresarial, que se sumó a redes sociales y políticas. Es así como la cuarta y quinta generación de esta familia empresarial lograron un cambio estructural para sostener la continuidad.

Lo que no queda claro en este modelo de tejido empresarial de base familiar, son sus alcances sobre el tejido productivo regional. Las inversiones están diversificadas en ramas y sectores distintos, pero con una influencia menor a escala regional y nacional. Por lo tanto, se trata de un tejido empresarial de gran influencia social y con una red anclada a grupos políticos locales. Lo anterior permite anticipar algunas conclusiones sobre la identidad empresarial regional y las familias empresariales, y tiene que ver con lo siguiente: en la medida que las familias empresariales logren influir más en las características de los tejidos productivos locales y regionales, el impacto en la identidad empresarial y en las siguientes generaciones también será mayor. Por el contrario, la autolimitación territorial y la distancia con el resto de la sociedad empresarial pueden ser condiciones restrictivas para el desarrollo empresarial, sin importar que se trate de élites regionales.

Por su parte, el trabajo de María Eugenia Romero Ibarra sobre el Grupo Coppel pone el acento en el aspecto central de todos los estudios sobre empresa y familia, que es el de las transiciones generacionales. El cambio generacional, como se ha visto, es una de las claves principales para comprender la capacidad de una familia empresarial. Un debate que debe

mantenerse en torno al recambio generacional, más allá de la renovación de empresarios, versa sobre la substitución o cambios en las redes sociales que dan soporte a la configuración de familias empresariales. Como bien señala Romero, una sucesión poco exitosa puede llevar a la desaparición de empresas exitosas, o al menos a su debilitamiento y eventual pérdida de su capacidad competitiva, pero todos estos elementos suponen cambios en las redes sociales y comerciales de las diferentes generaciones que acompañan la configuración de familias empresariales.

Estas redes son fundamentales, entre otros aspectos, para la movilidad territorial, sobre todo si se trata de familias de migrantes. Los Coppel de la primera generación eran judíos de origen polaco, el fundador llegó a Sonora en 1855, pero se instaló definitivamente en Sinaloa a partir de 1873, donde se desarrollaron negocios que llevaron a la creación de una amplia red de empresas de manera continua hasta nuestros días. El modelo de los Coppel muestra una evolución y sucesión constante de negocios sin una empresa madre en los orígenes del grupo. Lo que se observa es una actividad central sostenida a lo largo de las primeras décadas, antes de un despegue exponencial. En este caso, las actividades base no fueron industriales, comerciales ni agroindustriales.

Primero se desarrollaron actividades de teneduría y curtiduría de zapatos, lo que condujo a la fabricación de calzado industrial. Posteriormente, se consolidó el encadenamiento de las zapaterías. El crecimiento de la familia se reflejó en el incremento y diversificación de actividades. Los antecedentes regionales se mantuvieron vigentes con la expansión de la red familiar de negocios que, al cabo de varias generaciones, encontró en la distribución comercial, mediante tiendas departamentales, el eje principal de los negocios familiares. Sin embargo, se trata de un modelo en constante evolución. Las ventas en tiendas departamentales fueron aprovechadas para impulsar la emisión de tarjetas de crédito, con lo cual se incursionó en un sistema de banca alternativo, a través de dichos establecimientos comerciales. Las tiendas Coppel, como se señaló en la introducción, se volvieron el negocio central de la familia, con numerosos miembros de las de tres generaciones. En este estudio de caso se ratifica que la expansión de

los negocios de una familia empresarial puede estar o no asociada a los negocios núcleo, pero depende totalmente de los negocios de los sucesores.

Los miembros de las generaciones siguientes tuvieron en sus manos la continuidad. Un cambio importante se manifestó en la estructura corporativa y la definición de los negocios más rentables en su ramo. En 1988, se convirtió en empresa pública, pero de base familiar. Los ejes de los negocios de la familia Coppel la llevaron a tener presencia en toda América Latina, en especial en Brasil y Argentina. Los 150 años de desarrollo empresarial ininterrumpido muestran un modelo sin empresa madre original, pero sí con una actividad eje: el comercio. Después de dos generaciones, los Coppel encontraron una empresa y marca central que les permitió evolucionar en servicios asociados. Se trata, por tanto, de una familia empresarial en el comercio que surge antes de la gran empresa del grupo. El tejido empresarial que los Coppel llegan a desarrollar en la región de despegue (Sonora, Sinaloa), se expande nacional e internacionalmente sin lograr desarrollar un tejido productivo local. Resulta evidente que fueron dos aspectos que dificultaron este proceso: que el comercio a partir de tiendas departamentales funciona como un eslabón múltiple de sectores, que no permite la concentración territorial de vínculos y por otro lado, se trata de un tejido empresarial que se amplía con los puntos de venta.

La interrogante que se mantiene es si las actividades fundamentalmente comerciales del tipo departamental pueden dar origen o no a tejidos productivos regionales. Si no es así, podría cuestionarse el peso que tienen las familias empresariales dedicadas al comercio departamental en la configuración de las identidades regionales e incluso nacionales. En cuanto a los valores étnicos, es evidente que en este caso tampoco son restrictivos, pero queda pendiente analizar cuándo éstos se convierten en parte de la cultura empresarial de una región o país.

En el caso que desarrolla Lylia Palacios se observa otro modelo de familia empresarial, cuya característica es que en los orígenes surge una empresa que corresponde al tipo familiar extendido. A lo largo de los capítulos resultó evidente que no hay una vía única para la base de las familias empresariales. El origen común son las empresas familiares, pero a las que pueden anteceder otros negocios con bases distintas a las familiares. Como

se ha mencionado en este y otros trabajos, el surgimiento de redes empresariales no solamente vincula a hombres de negocios, empresarios o socios menores, los tejidos empresariales suelen ser mucho más amplios. En el noroeste de México, se encontró que la influencia estadounidense a principios del siglo XX permitió la inclusión de intérpretes, apoderados y socios menores en sociedades anónimas muy importantes, sobre todo para el auge algodonero; en menos de dos décadas algunos participantes de estas redes crearon sus propias asociaciones mercantiles, entre las que resaltaron las empresas familiares que más tarde se consolidaron como la base de familias empresariales que hoy prevalecen activas.

En este caso, el origen del grupo nace entre concuños. De la empresa familiar de tipo extendido, se pasó a redes de familias consanguíneas mediante los enlaces matrimoniales de las siguientes generaciones, consolidando también el fenómeno de patrimonialización. Este proceso de patrimonialización en la empresa que resalta el caso de Lylia Palacios, se compagina con la idea desarrollada en el apartado teórico sobre los sistemas de herencia. Nuevamente es necesario hablar de la posición sobresaliente de la estructura social de tipo familiar dentro de las estructuras de organización empresarial.

A la luz de las cuatro generaciones del Grupo Salinas, también se observan los procesos de cambio y evolución de una familia empresarial. La colaboración y el conflicto de las primeras dos generaciones es el antecedente también del proceso de corporativización de las empresas de las familias Salinas. La segunda generación comienza a acompañar a la primera, dando inicio a lo que la autora refiere como el proceso de formación empresarial, a su vez concordante con la configuración de una familia empresarial de alcances regionales, nacionales e internacionales.

En los orígenes de lo que hoy se conoce como una familia empresarial, el contexto estadounidense acompaña el desarrollo de los negocios. La familia Salinas, como ya se ha señalado, transitó del comercio general a la fabricación y venta de camas, sillas y muebles, posteriormente introdujo novedades de mercadotecnia y, en similitud con los casos de las familias Coppel y Abraham, se abrió paso con el mercado de los pobres. Se dedicó a captar al menudeo las pequeñas sumas de dinero que se mueven en

la esfera baja de la circulación. Desde este nicho de oportunidad, en el comercio se inició la profesionalización del abonero. La apuesta por el crédito al consumo fue la clave de la expansión de la familia Salinas. La empresa madre y emblemática de las primeras dos etapas de esta familia empresarial, Salinas y Rocha, fue modelo de grandes tiendas departamentales en México, pero también el antecedente de nuevos espacios de competencia al interior de la familia Salinas. Con la separación de uno de los miembros, nació otro ícono de los Salinas llamado Elektra, que más tarde absorbería a la empresa madre, lo que deja claro nuevamente que la continuidad no refiere a un negocio central.

Al pasar la barrera de la tercera generación, y en medio de un contexto nacional propicio para su desarrollo, el Grupo Salinas experimentó la entrada a la Bolsa Mexicana de Valores y a la de Nueva York. Con una organización corporativizada, el crecimiento de los negocios y la expansión nacional e internacional derivaron en la diversificación de actividades, incluyendo el segmento de las telecomunicaciones. Las empresas del Grupo Salinas han alentado la formación empresarial en la familia y la construcción de un tejido empresarial extenso a escala internacional, que es sostenible con la continuidad de la familia empresarial, ya que actualmente los hermanos Salinas Pliego conservan el control accionario.

Al igual que en la familia Coppel, no puede afirmarse con claridad la influencia de los corporativos del Grupo Salinas en tejidos productivos específicos, a escala regional y nacional. Como se ha advertido, el carácter espacialmente disperso y multisectorial de las actividades del grupo dificulta medir su impacto en una sola rama o sector. Lo que sí es posible mencionar es que las empresas del grupo, orientadas a satisfacer un modelo de consumo a través del microfinanciamiento, pueden favorecer un modelo de descapitalización crónica de los sectores con menores ingresos de la economía y que, como se ha dicho, es un esquema que contribuye a la reproducción ampliada del endeudamiento.

Habría la necesidad, por otro lado, de analizar los encadenamientos hacia la producción de las mercancías que se venden a crédito. Este estudio, como los anteriores, abre nuevas vías de indagación, más allá de la configuración de las familias empresariales, el punto central es cómo éstas

permiten la consolidación de los tejidos productivos locales y nacionales. En este sentido, una discusión abierta es si la actividad financiera y el crédito pueden impulsar tejidos productivos afianzados territorialmente. Finalmente, un modelo de familia empresarial como la que representa el Grupo Salinas lleva a un replanteamiento de los impactos de las distintas generaciones empresariales en las identidades regionales, en la susceptibilidad al alejamiento de valores comunes y replicables, tras la propia evolución nacional e internacional de los negocios de la familia empresarial.

Con respecto a la internacionalización de las familias empresariales, es posible llegar a la conclusión de que, en economías como la mexicana, persiste también el modelo de aquellos grupos emparentados cuyo arraigo y expansión en los negocios se mantiene, sobre todo, a escala regional. Este modelo se ve representado en el estudio de Arturo Carrillo Rojas sobre familias empresariales de Sinaloa. El caso de las familias estudiadas refiere a otro tipo de base productiva: actividades agrícolas, agroindustriales y pecuarias.

En el caso de familias empresariales regionales (de alcance regional) cuyos antecedentes refieren a distintas épocas de crecimiento económico, eventualmente podría utilizarse el concepto de *generación empresarial epocal* y a partir de ello, explicar los cambios. Sin embargo, los aspectos centrales en la configuración de las familias empresariales no corresponden a cortes específicos, se trata de cambios que resultan de múltiples sucesos e incluso la combinación de ellos: cambios tecnológicos, de ampliación de los mercados internacionales, de políticas económicas locales y nacionales. Así, hablar de los cambios en la configuración de familias empresariales conduce a pensar en procesos de formación y continuidad empresarial, los cuales deben ser atendidos en un sentido amplio y desde la historia económica, principal propuesta de este libro.

La contribución a un modelo de familias empresariales regionales, como al que se ha perfilado el noroeste mexicano, cuya base es eminentemente agrícola y agroindustrial, es su alcance y el arraigo de las familias, no así el eje de las actividades y las formas de asociación con grupos locales o externos. La coexistencia de miembros de diferentes generaciones en los negocios, como el enmarcado en el caso del noroeste, hace evidente que este

es un rasgo de las familias empresariales en su proceso de conformación y formación empresarial, sea a través de una empresa madre o no. Este esquema puede tener alcances regionales y por tanto, ser la base de un tejido productivo local.

La interacción intergeneracional, a su vez, explica mejor los procesos de modernización empresarial en el campo y en especial las alianzas y actitudes políticas, como se hace evidente en el modelo de familias sinaloenses que presenta Carrillo. De ahí que en pleno siglo XX, la prevalencia de grupos empresariales locales, arraigados a través de familias y empresas continuadas, definan el tejido productivo regional. Una pregunta a debatir en el futuro es sobre la pertinencia de categorías como la de *empresariado agrícola* y *empresas familiares de base agrícola*.

Otra de las conclusiones obtenidas es que existe una amplia gama de especializaciones en las actividades productivas y comerciales, que se combinan con el tamaño de empresas y tipos de familias. Para contestar a las preguntas planteadas en la introducción, es necesario señalar que en pleno siglo XXI es factible hablar con libertad y comodidad teórica de familias empresariales como un tipo de organización competitiva, desplazándose hacia la modernidad en un mundo que parecería ser campo de cosecha para los grandes corporativos con ausencia de estructuras familiares que denotan tradicionalismo, inoperancia, incapacidad y debilidad.

En contextos de gran amplitud de mercados y diferencias territoriales, la evolución de las empresas familiares puede ser la oportunidad de anclaje a nuevas dinámicas de competitividad. Sin embargo, el crecimiento permanente y la búsqueda incesante de mejores posiciones en los mercados, parecerían plantearles a las familias un reto de obsolescencia hacia el futuro, en caso de no evolucionar hacia formas eficientes de control y aprovechamiento de recursos sociales y materiales. Los trabajos de este libro comprueban la importancia de los negocios familiares y de las familias empresariales, a partir de modelos variados que no dependen de un proceso o política económica de crecimiento ni de la permanencia de una empresa madre o grandes empresas. La evolución hacia los grandes corporativos tampoco refiere a la desaparición de la estructura familiar en la organización empresarial. Por el contrario, la familia empresarial es una

condición que puede llegar a definir modelos de crecimiento y consolidación de empresas y grupos empresariales, así como el tránsito hacia formas organizativas superiores de alcance nacional e internacional. Como se ha evidenciado desde el inicio, la familia empresarial muta se recorta y transforma para acomodarse a las nuevas formas de organización empresarial. Sólo se transforman en las etapas finales de los grandes corporativos o en las grandes fusiones, quiebras o pérdidas accionarias y en caso extremo, desaparecen. Las familias empresariales muestran la pertinencia de los cambios en los giros productivos, de la venta de negocios emblemáticos, e incluso de las fusiones de apellidos que desdibujan a los pioneros.

Finalmente, se habla de las familias empresariales como ejemplos de flexibilidad generacional y de las capacidades de adaptación para mantener la continuidad de las redes con distintos jugadores y regímenes de propiedad. En la conformación de familias empresariales, la movilidad y la migración de redes parentales es básica para la permanencia de conocimientos y capitales, así como para la incursión de nuevos nichos de mercado.

En suma, el campo temático de la empresa familiar, interdisciplinario por definición, tiene el reto de adquirir legitimidad en los debates de sociología económica, antropología económica y, con mayor puntualidad, en el campo de las ciencias administrativas. Desde la historia económica, la discusión se ha tornado más específica. Desde nuestro campo de estudio, que es la historia empresarial, estamos obligados a caracterizar cada vez más desde la perspectiva comparada, las vías de acumulación, la identidad, y el desarrollo de la empresa familiar, así como la evolución de los grupos que nos lleven a distinguir nuevos modelos de familias empresariales.

Autores

Araceli Almaraz Alvarado

Doctora en Ciencias Sociales por el CIESAS-Occidente (2007), cursó la maestría en Desarrollo Regional por el Colegio de la Frontera Norte (1994-1996) y tiene licenciatura en Sociología por la UAM-A con especialidad en el área urbana (1994). Pertenece al nivel II del Sistema Nacional de Investigadores. Es editora adjunta para el área de América Latina del *Journal of Evolucionary Studies in Business* en donde publicó en coordinación con Eloi Serrano el artículo "Latin American Economic History, Business History and Economics of Enterprise: Current trends, 2016". Pertenece al Departamento de Estudios Sociales de El Colef y actualmente se desempeña como Directora General de Docencia en la misma institución.
Correo electrónico: almaraz@colef.mx.

Arturo Carrillo Rojas

Doctor en Ciencias Sociales y maestro en Historia Regional por la Universidad Autónoma de Sinaloa. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I. Actualmente es profesor investigador en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Sus líneas actuales de investigación son la historia económico-social, con temas de historia empresarial, historia de empresas e historia del agua y la agricultura. Entre sus últimas publicaciones destacan *Agua, agricultura y agroindustria. Sinaloa en el siglo XX* (UAS-UANL, 2013) y su participación como coordinador y coautor del tomo II de la *Historia temática de Sinaloa. Vida económica* (Conaculta-Gobierno del Estado, 2015).
Correo electrónico: acarrillo_35@hotmail.com.

Mario I. Cerutti Pignat

Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Utrecht, Holanda (1989) y miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel III. Actualmente es investigador y catedrático de tiempo completo en la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Es miembro fundador y ex secretario ejecutivo de la Asociación de Historia Económica del Norte de México (Ahenme) Su más reciente publicación es "Grandes empresas y familias empresariales en México", en Paloma Fernández y Andrea Lluch (eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (Bilbao, Fundación BBVA, 2015).
Correo electrónico: marioceruttipignat@gmail.com.

Lylia Palacios Hernández

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Utrecht, Holanda (2004), maestra en Metodología de la Ciencia (2000) y Licenciada en Sociología por Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I. Actualmente es profesora investigadora de la Facultad de Filosofía y Letras en la UANL. Entre sus publicaciones más recientes, destaca la coordinación del libro *Oficios urbanos tradicionales. El lado invisible de la cultura laboral regiomontana* (México, UANL-CEMCA, 2014).
Correo electrónico: lylia.palacios@gmail.com

Luis Alfonso Ramírez Carrillo

Doctor en Sociología por El Colegio de México, maestro en Antropología Social y licenciado en Antropología. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel II. Actualmente se desempeña como profesor investigador del Centro de Investigaciones Regionales de la Universidad Autónoma de Yucatán. Sus dos libros más recientes son *Pobres pero globales. Desarrollo y desigualdad social en el sureste de México* (México, Porrúa, 2015) y *Nuevos nómadas. Desarrollo regional, migración interna y empleo* (México, Porrúa, 2015).
Correo electrónico: lramirezcarrillo@gmail.com

María Eugenia Romero Ibarra
Doctora en Historia por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con mención honorífica por la Facultad de Filosofía y Letras, y miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel II. Profesora investigadora de tiempo completo en el programa de Posgrado en Economía de la Facultad de Economía de la UNAM. Su más reciente publicación fue *Voluntarismo financiero y atraso económico en América Latina. El mercado capitales en la industrialización,* Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, 2016.
Correo electrónico: burbujita46@hotmail.com

Dulce María Sauri Riancho
Maestra en Historia y licenciada en Sociología por la Universidad Iberoamericana. Actualmente es estudiante del doctorado en Historia, CIESAS Peninsular. Su más reciente publicación es "El artículo 28 en el Congreso Constituyente: un debate por Yucatán y el futuro de México", en *Miradas a la Historia Constitucional de México* (México, CIDE-CESOP, 2015).
Correo electrónico: dulcesauri@gmail.com

Familias empresariales en México.
Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX.
Edición al cuidado de la Coordinación de Publicaciones
de El Colegio de la Frontera Norte, 29 de junio de 2018.
Para comentarios, enviarlos a:
publica@colef.mx

El México moderno es incomprensible sin la presencia de las familias empresariales y de las empresas familiares. Tanto la simple supervivencia como la movilidad social y la acumulación se han logrado recurriendo a esta forma de organizar los recursos sociales y económicos primordiales de individuos vinculados por lazos de parentesco para dedicarlos a actividades autónomas de intercambio y negocios. Empresa y familia se encuentran unidos de manera indisoluble en el capitalismo y, en la cultura empresarial que encontramos en México, se manifiestan desde instalar una modesta tienda de abarrotes en casa hasta ser accionista mayoritario de una trasnacional. En este libro se presenta una propuesta de acercamiento a los negocios familiares desde la historia empresarial. El recorrido se hace a partir de casos que han presentado continuidad generacional denotando distintos tipos de empresas y familias empresariales, los cuales ayudarán al lector a entender mejor las coyunturas y los recursos aprovechados por individuos, grupos familiares y empresas en entornos de crisis y auge tanto económico como social.



El Colegio
de la Frontera
Norte